ألان م. وبير



ألان أم. ويبر



ترجمة

عصام داود خوري



An imprint of
Jabal Amman Publishers

إلى والدتي ووالدي وأخي مارك،

إلى فرنسيس وآدم وأماندا

إلى كوبي وتيمي وإيكو

إلى عمّاتي وأعمامي

وأبناء عمومتي وأبناء إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأشخاص الرائعين

الذين عملت لديهم، وعملت معهم

وتعلّمت منهم، سواءً أوَرَدتْ أسماؤهم

أم لم تَرِدْ في هذا الكتاب،

الذين أحملُ لَهم أعمقَ التقدير

مقدِّمة

مَن يعرفُ القواعد؟

هذه أوقاتٌ غير عاديَّة.

نشهدُ في أعمالنا وحياتنا، وفي كلِّ مجالٍ بينهما، تغييرًا كبيرًا وسريعًا وغير متوقَّع، ممَّا يجعلُ التحدِّيَ الأوَّلَ الذي نواجِهُه هو ببساطة أن نفهمَ معنى هذا التغيير.

لقد دفعَتِ العَولَمةُ والتكنولوجيا واقتصادُ المعرفة دُوَلًا وصناعاتٍ وشركاتٍ ومِهَنًا قائمةً بذاتها إلى الأمام باتِّجاه مناطقَ جديدةٍ ومجهولةِ المسالك. وها هي الأحداث الاقتصاديَّة والسياسيَّة والاجتماعيَّة غير المسبوقة وغير المستقرَّة تتكشفُ أمامنا. فقد هدَّمَتِ التبدُّلات الماليَّة الضخمةُ اقتصاديَّاتِ العالَم الرائدة. واختَفَتْ بين ليلةٍ وضحاها شركاتٌ قديمةٌ ذات مكانةٍ مرموقة، وتراثٍ مدوَّن منذ أمدٍ بعيد. واستيقَظَتْ صناعاتٌ بكاملها لتكتشفَ أنَّ عليها أن تتكيَّف وتتحوَّل وإلَّا صارتْ منقَرِضة. وليس من المبالغة أن نقولَ إنَّ المفكِّرين البارزين في شتَّى أنحاء العالَم يناقشون بجدِّيَّة أشكالًا جديدةً وقواعدَ جديدةً لمستقبل الرأسماليَّة.

في الوقت نفسه، ولأنَّ النشوءَ الاقتصاديَّ يترافق دائمًا مع الدمار الاقتصاديّ، هناك جيلٌ جديدٌ من أصحاب المشاريع الذين ينتهزون الفرص. وبينما تطلبُ شركاتٌ عملاقةٌ المساعدةَ الماليَّة من الحكومة الأميركيَّة، تبرزُ فجأةً مشاريعُ جديدةٌ ذاتُ علامة تجاريَّة مميَّزة تستحوذ على مخيَّلة عامَّة الناس- وعلى محفظة السوق الماليَّة. وقد فتحَتِ الفرصُ في مجالَي المال والأعمال الطريقَ أمام الابتكار والإبداع والإلهام.

لقد حانَ الوقتُ لإعادة التفكير والتصوُّر، وإعادة تقييم ما هو ممكن، وما هو مرغوب، وما هو مُستَدام.

لقد حان الوقتُ لإعادة كتابة القواعد.

إنَّنا بأمسِّ الحاجة إلى قواعدَ عامَّةٍ عمليَّة قابلةٍ للتَّطبيق في الواقع، ذات معانٍ واضحة، وقادرةٍ على إرشادنا خلال هذه الأوقات المضطربة وما بعدها- قواعدَ عامَّةٍ عمليَّة تعلِّمنا كيف نعمل، وتُلهِمُ أفكارَنا لكي نفهمَ لماذا نعمل. قواعد عامَّة تبيِّن لنا طرقًا إيجابيَّة مضمونةً نسير وَفقها في أعمالنا وحياتنا الخاصَّة، وتوضِحُ لنا أنَّ أفضلَ وسيلةٍ للسَّفر على هذين الطريقين هو أن تعدَّهما طريقًا واحدًا. قواعد عامَّة عمليَّة تقدِّم مدوَّنةَ قواعدِ سلوكٍ إلى كلِّ واحدٍ منَّا نحن الأفراد، وإلينا جميعًا كَوننا مجتمعًا واحدًا. إنَّنا نريدُ قواعدَ عامَّةً عمليَّة تساعدنا على النجاح، وتُساعدُنا على الفوز في العمل من دون أن نخسرَ الأشخاص والأشياء الذين هم أكثر ما نهتمُّ به في هذه الحياة.

هذا هو موضوعُ كتاب "٥٢ قاعدةً عمليَّة". إنَّه مجموعةٌ من اثنتَين وخمسين قاعدةً جمعتُها خلال السنوات الأربعين الأخيرة أو نحو ذلك. خلال تلك الفترة، اجتمعْتُ مع مجموعاتٍ من الرجال والنساء المتميِّزين الرائعين الذين قدَّموا إليَّ حكمتهم وساعدوني في فَهْم واقع

خبراتي الخاصَّة. تحدَّثت إلى قادةٍ يتمتَّعون بشهرةٍ عالميَّة؛ وتعلَّمت من رياديِّين مغمورين، وجالَسْتُ الأشخاصَ اللَّامعين الذي حازوا جائزة نوبل، والذين ساهمَت اكتشافاتُهم العلميَّة في معالجة الملايين، كما زُرتُ منظَّمين متواضعين في المجتمع غيَّروا العالَم- كلَّ شخصٍ بمفرده- وتعلَّمْتُ منهم جميعًا دروسًا قيِّمة. وأجريْتُ أيضًا مقابلاتٍ مع رؤساء تنفيذيِّين، وقادةٍ روحيِّين، ومدرِّبي كرة السلَّة، وروائيِّين، ومفكِّرين في مجال الأعمال ومسؤولين مُنتخبين- وخرجْتُ بأفكارٍ ثاقبة جديدة وحقائقَ حصلتُ عليها بصعوبة.

سجَّلْتُ هذه الدروس على بطاقات بقياس٣×٥ إنشات (١٢,٥×٧,٥ سم) أحملُها معي كلَّ يوم في البيت وعلى الطريق. (تعلَّمتُ هذا النظامَ الرائع منذُ أكثر من عشرين سنة من البروفسور تيد ليڤيت (Ted Levitt) من كلِّيَّة الأعمال في جامعة هارڤرد (Harvard Business College)، وهو أحد المعلِّمين الموجِّهين الذين ستُقابلُهم في هذا الكتاب).

منذ وقتٍ ليس ببعيد، راجعْتُ جميعَ هذه البطاقات التي كتبتُها وحفظتُها. في تلك الفترة، كان هدفي هو فَهْمَ القواعد التي تعلَّمتُها. ابتدأتُ بتَعبئةِ بطاقاتٍ بقياس "١٢,٥×٧,٥ سم" حتَّى وصلْتُ إلى البطاقة رقم٥٢ وتوقَّفتُ عند ذلك الحدّ. ليس لأنِّي كنتُ قدِ استَنفدْتُ جميعَ القواعد، بل لأنَّها كانت أفضل ما كنتُ قد تعلَّمتُه، وأفضل ما كان عليَّ أن أنقلَه إلى الآخرين.

لأنِّي أريدُكم أن تدركوا من أين أتَتْ هذه القواعد، فإنَّ لكلِّ قاعدةٍ قصَّةً تَروي كيف تعلَّمتُها. وفي كلِّ حالةٍ تقريبًا، كان مصدرُ هذه القواعد أربعَ تجارِبَ عميقةٍ قد خُضتُها في حياتي:

- بعد تخرُّجي في كلِّيَّة آميرست (Amherst College) في بداية السبعينيَّات من القرن العشرين، ذهبتُ إلى مدينة پورتلاند (Portland) في ولاية أوريجون حيثُ عملتُ لدى عُمدةِ المدينة نيل غولدشميت (Neil Goldschmidt)، ومع فريقِ التخطيط المستقبليّ الذي شكَّله في مبنى البلديَّة، بالإضافة الى مجتمع النُّشطاء عبر المدينة الذين حوَّلوا مدينة پورتلاند إلى معرضٍ حَضَريٍّ كما هي عليه اليوم. كان ذلك تثقيفًا لي في التَّخطيط الحضريّ، والسياسة الانتخابيَّة، وفنِّ صُنْع التغيير.
- في الثمانينيَّات عملتُ لدى تيد ليڤيت ومع المجموعة الديناميَّة المبدِعة التي شكَّلها في مجلَّة "هارڤرد بزنس ريڤيو" (Harvard Business Review) لتَجديد تلك الصحيفة المرموقة، ولتَغيير محادثات الأعمال على أعلى المستويات. كنتُ أنا المستفيدَ من ثقافةٍ مجَّانيَّة في مجالَي الأعمال والإدارة، وفي فنِّ الجمع بين أفضل أنواع التَّفكير وأفضل الممارسات.
- في التسعينيَّات، صرتُ شريكًا مع بِل تايلور (Bill Taylor) وفريق نابض بالحياة، حاض م مالبديهة ومغامر بصورة رائعة، لإطلاق مجلَّة "فاست كومپاني" (Fast Company) وتحريرها، وهي مجلَّةُ الأعمال الأكثر نموًّا وانتشارًا في تاريخ الولايات المتَّحدة. كانت تلك خبرةً تعليميَّةً في الريادة والقيادة؛ كما كانت أصعبَ شيء قمتُ به على الإطلاق والأكثر مكافأة.
- منذ أن تركت العمل في مجلَّة **"فاست كومپاني"** نحو عام ٢٠٠٠م، اكتشفْتُ أفكارًا جديدة، واتِّجاهاتٍ جديدة، وخبراتٍ جديدة عندما عملْتُ مستشارًا لدى "كاوسپايلوتس"

(Kaospilots)، وهي كلِّيَّة اسكندنافيَّة للرِّياديِّين الاجتماعيِّين، ورئيسًا لتجمُّع "ولدزل" (Waldzell)، وهو مؤتمرٌ نمساويٌّ ينعقد في "دَير ميلك" (Abbey of Melk) التاريخيّ. ومثل وَزير من دون حقيبة عيَّنَ نفسَه بنفسه، ومُحقِّقٍ عالميٍّ له أسلوبُه الخاصّ، سافرْتُ ودخلت عالَماً جديدًا من المعلِّمين واستَشَرْتُهم، وواجهْتُ خبراتٍ عديدةً واسعة.

لكنَّ هذا الكتاب ليس عنِّي. إنَّه لأجلك.

إنَّ الهدفَ الأساسيَّ لكتاب "٥٢ قاعدةً عمليَّة" هو إثارةُ اهتمامك وإلهامِك وتحدِّيك ومساعدتك. اقرأه، استخدمْه، وطبِّقه بأيَّة طريقةٍ عمليَّةٍ تناسبُك. بالرُّغم من أنَّه كتابُ قواعدَ، فإنَّه لا تُوجَدُ قاعدةٌ بخصوص كيفيَّة قراءته.

يمكنك أن تبدأ بالقاعدة رقم 1 إلى أن تَصِلَ إلى القاعدة رقم ٥٢.

ويمكنك أن تستخدمَه ككتابٍ أساسيٍّ شأنُه شأنُ كتب الحكمة القديمة النافعة للعمل والحياة. افتحْه واقرَإ الصفحةَ التي تجدُها أمامك، واحسبْ تلك القاعدةَ قراءتَك اليوميَّة.

يمكنك أن تقرأ قاعدةً واحدة كلَّ أسبوع، وبذلك تجعل كتاب "٥٢ قاعدةً عمليَّة" سنةَ اكتشافاتٍ ذاتيَّة.

اقرإ القواعدَ التي تحملُ معنًى بالنسبة إليك؛ وأهملْ التي لا تعني لك شيئًا- على الأقلِّ في الوقت الحاضر. يمكنك دائمًا أن تعودَ في وقتٍ لاحقٍ لتَتحقَّقَ ممَّا إذا كان هناك أمرٌ في حياتك أو في العالَم قد تغيَّر ليَجعلَ فجأةً ما بدا غير مفهوم أو لا علاقة له بك أمرًا مفهومًا وجليًّا. سجِّلْ ملاحظاتك الخاصَّة عن القواعد التي تتحدَّثُ إليك. وتحدَّثْ أنت إلى الكتاب- تحدَّثْ إلى القواعد.

والأهمُ من كلِّ هذا، ابدأ في الاحتفاظ ببطاقاتك الخاصّة ذاتِ قياس "١٢,٥×٧,٥ سم" لتَستوعِبَ قواعدَك الخاصّة، وستَجمعُ شبكتك الخاصّة من المعلّمين، وستَكتشفُ أفكارًا تعني لك الكثير ستُساعدُك في فَهم العالَم.

ذلك هو هدف القاعدة رقم ٥٣ في نهاية الكتاب. تُركت تلك القاعدة فارغة. أرسِلْ مساهماتك إلى: www.rulesofthumbbook.com أو أرسلْ رسالة إلكترونيّة إلى alan@rulesofthumbbook.com سأجمعُ ملاحظاتك وأسجِّلُها لكي نتعلّم بعضُنا من بعض.

والأكثرُ من هذا كلِّه، إنَّ هذا الكتاب هو:

- عمّا يعملُ في الواقع.
- عن طريقة تعلُّم ما هو عمليٌّ وتطبيقه على حياتك الخاصّة.
- عن قيمةِ الخبرة والملاحظة- من الحياة التي نحياها والحياة التي نتأمَّلُ فيها.
- عمّا نستطيع جميعًا أن نتعلّمَه من خبراتنا ومن بعضنا بعضًا.
- عن التّغيير- وكيف نُضفي معنًى على التّغيير.
- وعمّا لا يتغيَّر، أساسيّاتُ الحياة التي نعيشها بصورةٍ جيّدة، والعمل الذي نقوم به بصورةٍ جيّدة.

إنَّ كلَّ واحدٍ منّا- وجميعَنا- مسؤولٌ عن استخراج قواعدنا العمليّة لترشدَنا في أوقات الاضطرابات العظيمة وعدم اليقين، وفي أوقات الفرص أيضًا. علينا أن نكونَ نحن أفضلَ المفكّرين وأفضلَ الفاعلين، وأفضلَ المعلّمين، وأفضلَ المتعلّمين أيضًا.

قد نكونُ في رحلاتٍ مختلفة، لكنَّنا في رحلات مختلفة معًا.

بإمكان كلِّ واحدٍ منَّا أن يستخرجَ قواعدَه العمليَّة، وبإمكاننا جميعًا أن نتعلَّمَ بعضنا من بعض. إنَّ هذا هو أفضلُ رجاءٍ لنا لخَلْق مستقبلٍ نرغب فيه جميعُنا.

القاعدة رقم ١

عندما يصيرُ الوضعُ صعبًا، يستريحُ الأشدَّاء.

كان ذلك سنة ١٩٨٦م. كنتُ جالسًا عند نهايةِ طاولةٍ في غرفةِ المجلس الرسميَّة في مكتبٍ خاصٍ في البرلمان الألمانيّ في مدينة بون. كنتُ مُرتَدِيًا أفضلَ بدلةٍ لديّ اشتريتُها لهذه المناسبة، وهي مؤلَّفة من ثلاث قطعٍ وربطة عنق ماركة "بروكس برذرز" (Brooks Brothers).

كنتُ أنتظرُ لأجريَ مقابلةً مع مستشار ألمانيا السابق "هيلموت شميت" (Helmut Schmidt). وكنتُ قد سجَّلتُ أسئلتي بخطٍّ عاديٍّ على مجموعة من الأوراق الصفراء. كانت آلةُ التّسجيل مَوصولةً بالكهرباء وموضوعةً في مكانٍ جيِّد على الطاولة قُرْبَ المقعد الذي افترضْتُ أنَّ المستشار شميت سيَجلس عليه. وحسبتُ زاويةَ آلة التّسجيل بحيث أستطيعُ النَّظر مباشرةً إلى عينَي شميت ومراقبة الآلة في الوقت عَينه. إنَّ آخرَ ما كنتُ أريده هو أن أبدأ بإجراء المقابلة لأكتشفَ لاحقًا أنَّ الآلة لم تعملْ بصورة سويَّة. وكنتُ مصابًا بحالة من عدم التوازن نتيجةَ تنقُّلي بالطائرة على نحوٍ غيرِ معقول، حيث كنتُ قد سافَرتُ بالطائرة من بوسطن إلى بون الليلة السابقة. ولم أستطع أن أتَوقَّف عن التفكير في جميع الطرق التي يمكنُ أن تجعلَ المقابلة تحيدُ عن هدفها وعن كلِّ ما كان يتوقَّف على نجاحها.

في تلك اللَّحظة؛ وقبل دخول شميت إلى الغرفة، أدركْتُ أنِّي كنتُ أستعدُّ لهذه المقابلة بطريقة كانت ستَضمنُ فشلَها.

كان أسلوبي خاطئًا.

وكان كذلك مَنحى تفكيري خاطئًا.

لو لَم أفعلْ شيئًا ما لتغيير هذا الوضع في الثواني القليلة القادمة، لَمَا كنتُ سأقضي على هذا المشروع فَحسب، بل كنتُ سأشعر بالذَّنب تُجاهه طيلة حياتي.

المشكلة كانت تَكمُنُ في كيفيَّة دخولي إلى تلك الغرفة في المقام الأوَّل.

قبل وقتٍ قصيرٍ من هذه الرحلة إلى ألمانيا، كان معلّمُ التّسويق المؤثّر اللّامع، ذو المزاج العكر تيد ليفيّت، قد شغل لتوّه وظيفةَ رئيس تحرير مجلّة "هارفرد بزنس ريفيو". كنتُ أعمل هناك محرّرًا مشاركًا في أسفل التّسلسل الهرمي. وكنتُ أشعر بضَجَرٍ إلى أقصى الحدود بسبب غُرور المجلّة الخانق وشعورها بالرّضى الذاتي.

تبيّن أنّ تيد كان يشاركني تقييمي ذاك. كان يَصِفُها بأنّها "المجلّة الوحيدة التي يكتبُها أشخاصٌ لا يعرفونَ الكتابة لأشخاصٍ لا يعرفون القراءة". وحالما تسلّمَ وظيفةَ رئيس التحرير، مشرفًا على طاقم المحترفين، بدأ تيد في إعادة ترتيب الأمور. كان في أعلى قائمته للأمور التي يجبُ أن يقومَ بها إجراءُ منافسةٍ داخليّة لوظيفةِ مديرٍ إداريٍّ جديد، وهو اللّقبُ الذي يحصل عليه الموظّف الأعلى مرتبةً في المجلّة. عندما قابلني تيد بخصوص نيّاتي المستقبليّة، كانتِ الكلمات التي خرجَتْ من فمي وأدهشتني هي: "إمّا أن أديرَ هذا المكان، وإمّا أن أغادرَه".

لكي أقدّمَ عرضي لهذه الوظيفة العليا كنتُ قدِ اقترحتُ إجراءَ سلسلةٍ من مقابلات بعنوان: "رجلُ الدّولة كرئيس تنفيذيّ". كنتُ سأسافرُ حول العالَم وأقابلُ رؤساءَ دولٍ سابقين لأستكشفَ القيادة- قيادةَ دولةٍ لا قيادة شركة. كنتُ سأقابلُ هيلموت شميت، ثُمّ أُجري مقابلةً مع ياسوهيرو ناكازوني (Yasuhiro Nakasone) رئيس وزراء اليابان، وجيمس كالاهان (James Callaghan) من المملكة المتّحدة، وأخيرًا رئيسَي الولايات المتحدة السابقَين جيرالد فورد (Gerald Ford) وجيمي كارتر (Jimmy Carter).

كان هناك منهجٌ لخُطّتي الجنونيّة هذه. قبل سنوات، كانَ صندوق مارشال الألماني (German Marshall Fund) قدِ اختارَني لمنحة، وهي قضاءُ فترةٍ قصيرةٍ مدّتُها ثلاثةُ أشهرٍ في مدينة ميونيخ (Munich) لدراسة الخُطّة الحَضَريّة لتلك المدينة. توقّعتُ أنّي بالعمل من خلال صندوق مارشال الألماني، كنتُ سأستطيع القيام بترتيب لإجراء مقابلةٍ مع هيلموت شميت. وعندما أحصلُ على التزام من أحد قادة الدُّول، فإنّي أستطيعُ أن أستخدمَه كمَيْزةٍ قويّةٍ مع الآخرين. وبكلِّ تأكيد، عندما اتّصلت بالشخص الذي كنت على اتّصال به في صندوق مارشال الألماني، أخبرَتني بأنّه بالإمكان إجراء المقابلة. غير أنّها حذّرتني أيضًا من أنّي قد لا أكونُ متمتّعًا بهذه الخبرة.

قدّمت إليّ النّصحَ قائلةً: "إنّه ليس محبّبًا للنّفس. ومن الصعب إجراء مقابلةٍ معه لأنّه يزدري بالأشخاص الذين يطرحون الأسئلة". ثُمّ أفضَتْ إليّ بهذا السّر، "وأنت تعلم أنّه يستَنشقُ التّبغ".

لكنّها طلبَتْ منّي أن أرسلَ طلبًا رسميًا على ورقة رسميّة من أوراق المجلّة، وستحوّلُها هي بدَورها إلى السلطات الألمانيّة المختصّة. بعد أن مَرّ طلبي عبرَ القنوات الصحيحة، حدّدَتْ لي صديقتي موعدًا ومكانًا لِمقابلةِ المستشار ذي الطّبع البالغ الصعوبة، والذي يستَنشقُ التبغ.

كانت كلُّ هذه الأحداث تمرُّ بذهني بينما كنت جالسًا هناك أحدّقُ النظرَ في آلة التّسجيل وفي مجموعة الأوراق الصفراء المسطّرة.

ما الذي يمكن أن يفكّر فيه تيد ليڤيت لو فشلتُ في هذه المقابلة؟

وماذا سيَحدثُ لفرصتي في الحصول على الوظيفة العليا في المجلّة؟

لكنْ بصورةٍ أكثر مباشَرة، ماذا سيَحدثُ لو حسبَ شميت أسئلتي سخيفةً ورَفَضَها؟

وماذا سيَحصلُ لو حدثَ خللٌ ما في آلة التسجيل؟

نظرتُ إليها وهي على الطاولة، وهي تنتظر الفرصة لتَخونَني. كنتُ أستطيع أن أشعرَ بالضّغط يتَصاعَدُ في صدري.

عندها أخرجتُ قلمي من جيبِ قميصي وكتبتُ بدقّةٍ تعليماتٍ جديدةً لنفسي. وضعتُها في أعلى مجموعة الأوراق الصفراء فوق جميع أسئلتي، حيث ستَراها عيناي قبل أن أبدأ المقابلة وبين كلّ سؤالٍ وآخر. "استرخِ! ابتسم! هذه نعمة، ومصدر متعة وشرف لي. إنّها ليسَت عقابًا عليّ أن أحتمله".

كم شخصًا تسنَحُ له الفرصةُ للجلوس أمامَ قائدٍ عالميّ ويَطرحُ عليه أسئلة؟ وكم من الناس يستطيعون أن يرَوا طلبَهم لمشروعٍ ما- أيِّ مشروع كان- وقد وُوفِقَ عليه، ومن ثَمّ يستطيعون أن ينفّذوه؟

إنّ ما كان عليّ أن أدركَه هو كم أنا محظوظٌ لوُجودي هناك. عليّ أن أتمتّع بهذا الوضع. عليّ أن أسترخيَ وأرجو أن يتمتّع به أيضًا هيلموت شميت. عليّ أن أرى الوضعَ كما هو في الواقع: خبرة استثنائيّة.

كنتُ قدِ انتهيتُ لتوّي من كتابة التّعليمات الجديدة لنفسي في الجزء العلويّ من الأوراق عندما فُتحَ الباب ودَخلَ المستشارُ شميت إلى الغرفة.

تَصافَحنا، وقدّمتُ نفسي وشرَحتُ المشروعَ باختصار. تأهّبتُ لطَرح سؤاليَ الأوّل. لكنّي ابتَسمتُ أوّلًا. فابتَسمَ هو أيضًا.

ماذا بعد؟

يُشتهرُ دبليو. إدواردز دَمِنغ (W. Edwards Deming) ببرنامجه المؤلّف من أربعَ عشرةَ نقطةً، والذي أطلَقَ حركةَ الجودة الكاملة الحديثة. النّقطة التي أتذكّرُها دائمًا هي النقطة الثامنة: "اطرُدِ الخوفَ خارجًا، لكي يعملَ كلُّ شخصٍ بفاعليّة لأجل الشركة".

إنّ ما لَم يذكرْه هو أنّ المكان لبدء هذه العمليّة هو أنت.

في كلّ مرّة تبدأُ فيها عملًا بخوف، فإنّك تصيرُ خاسرًا مرّتين. أوّلًا، إنّك تلوّنُ العملَ بالخوف فتزيد من فرص الفشل. فالثّقةُ ورباطة الجأش يتفوّقان على الخوف في كلّ مرّة.

ثانيًا، إنّك تضمَنُ أنّك لن تتمتّع بالتّجربة. سواءٌ نجحت أم فشلت، ألا ترغبُ في أن تتذكّرَ التّجربة على أنّها خبرةٌ تمتّعت بها وليست خبرةً عانيتَ خلالها؟

عندما تحسّ إذًا بذلك الشعور المألوف غير السارّ يصعدُ في صدرك أو يستقرُّ في قاع معدتك، تذكّر القاعدة رقم ١. لا تسمَحْ للخوف بأن يقوّض فرصتَك لتَفعلَ ذلك الشيء الذي كنتَ ترغب في القيام به. القاعدة رقم ١ تؤثّر في كلّ قاعدةٍ أخرى. اصرف ثانيةً من وقتك ثمّ ابتسم، وتمتّع بالرّحلة.

القاعدة رقم ٢

تسعى كلُّ شركةٍ لأنْ تُختار.

كي تفوز، أعطِ الناخبين ما يريدون.

في عام ١٩٩٩ دُعيتُ إلى حضور مقابلةٍ خاصّة لِبل برادلي (Bill Bradley)، الذي كان في ذلك الوقت أحدَ أعضاء مجلس الشيوخ، كما كان مرشّحَ الحزبِ الديمقراطيّ لرئاسة الجمهوريّة. جرَت تلك الحادثة في إحدى الشُّقَق العُليا في كلّيّة كَنيدي للشؤون الحكوميّة، وذهبتُ لأنّي كنتُ مُعجَبًا ببرادلي كمَسؤولٍ حكوميّ مُنتخَب، ولاعبِ كرة سلّة، وزميلٍ من ولاية ميزوري.

بعدَ عباراتِ المجاملةِ المعتادة، بدأ برادلي كلمتَه غير الرسميّة بِوَصف الشروط التي وضعَتْها كلّيّة كَنيدي كَشُروط مسبّقة لمقابلته.

قال برادلي: "عندما دُعيتُ قالوا: «نحن مؤسّسةٌ تُنادي بحبِّ الوطن، ولذا علينا أن نطرحَ عليك بعضَ الأسئلة. هل تدعمُ دُستورَ الولايات المتّحدة؟» قلتُ: لهم نعم. فقالوا: «هل تدعم الحرّيّةَ الدينيّة؟» فقلتُ: نعم. فقالوا: «وحرّيّةَ التجمُّع؟» قلت: نعم. أنا أدعم حرّيّةَ التجمُّع. قالوا: «وحرّيّةَ التعبير؟» قلتُ: نعم. قالوا: «حسنًا، لأنّك ستُلقي كلمةً الآن»" .

قد تعبّر نكتة برادلي الافتتاحيّة بدقّة عن القِيَم السياسيّة في قلب أميركا. والأهمُّ من ذلك، أنّها تذكّرُنا أنّ الأعمالَ التجاريّة والسياسة يجب أن يُواجِها الامتحانَ نفسَه- امتحانَ الشخصيّة الأميركيّة. سواء أعَرفتَ ذلك أم لم تعرف، فإنّ شركتَك تسعى لأن تُختارَ. أنتَ مديرُ الحملة، تحاولُ كلَّ يومٍ أن تربحَ أصواتَ المستهلكين الأميركيّين. وكما هي الحال في كلِّ حملة، فإنّ معرفةَ الجواب عن السؤال "ماذا يريد هؤلاء الناخبون؟ "يزيدُ بصورةٍ كبيرة من فُرَص فَوزِك.

ماذا يريد إذًا الناخبون الأميركيّون؟

أبدأُ بأقوى صفة أساسيّة: الأميركيّون هم عادةً عمليّون. نريد الأشياءَ التي تنفُذُ في الواقع. في أغلب الأحوال، نترك للآخرين أمرَ الجدَل حول الفلسفة، والميتافيزيقيا، والأمور التّجريديّة. نفخرُ نحن الأمريكيّين بمقدرتنا على إنجاز الأعمال. إنّنا نفعلُ كلَّ ما يتطلّبه إنجازُ الأعمال، ونريدُ مُنتجاتٍ وخِدماتٍ تفعلُ الشيءَ ذاته.

الصفة الأميركيّة الثانية هي التكيُّف. من بين جميع شعوب العالَم، ننفردُ في اعتقادنا الراسخ بأنّ كلّ شيء، بما في ذلك أنفسنا، يمكن أن يصيرَ أفضل. نحن الناس الذين اخترعوا الرأي القائل إنّه "في كلّ يومٍ وفي كلّ شيء أنا أصيرُ بحالةٍ أفضل وأفضل". اخترَعنا صناعةً كاملةً حول موضوع التنمية الذاتيّة. إنّ فكرة أنّنا نستطيع جميعًا أن نصيرَ في حالٍ أفضل ونصيرَ أكثر ذكاءً وتفوُّقًا- مُبرمجةٌ في شعورنا الوطنيّ في الولايات المتّحدة. إنّ أيّ فكرةٍ يمكن إطلاقها وهي في مستواها الأساسيّ الأوّل سريعًا ما تصيرُ فكرةً جديدةً ومحسّنةً ومُحدّثةً في مستواها الأعلى. يمكننا أن نجعلَ أيّ شيءٍ يعملُ بصورةٍ أفضل.

ثالثًا، نحن الأميركيّين نستحوذ علينا باستمرار فكرةُ الابتكار. ما الشيء الجديد، والشيء التالي؟ ما الشيء الذي لم يتحقّق سابقًا؟ هذه اهتماماتٌ أميركيّةٌ متأصّلةٌ جوهريًا وطبيعيًا داخلنا. صار الابتكارُ اليومَ عمليًا أحد أهمّ "الكليشيهات" الأميركيّة، الطريق إلى المستقبل للشركات من كلّ الصناعات. لكنّ الشركاتِ وقادتَها ليسوا مُخطئين بهذا الادّعاء. إنّه ادّعاءٌ أميركيٌّ كما أنّك أنت أميركيّ، ويعودُ إلى أحدِ مؤسّسي أمّتِنا المبتكِرين، بنجامين فرانكلين (Benjamin Franklin).

ماذا يريدُ الناخبون من شركاتِنا؟

نريدُ أشياءَ عمليّةً تنفُذُ في الواقع. ونريد أن نصيرَ قادرين على جَعْل الأشياء تعملُ بطريقة أفضل. ونريد أن نجدَ الأشياءَ التي تعملُ بصورةٍ أفضل والتي تكون مُبتكَرةً على حدٍّ سواء. إنّها ثلاث صفات لا يستبعِدُ أحدَها الآخر. إنّها تعزّز بعضها البعض.

هل لديك ما يريده الناخبون؟

ماذا بعدُ؟

أنت تعملُ في مجال الأعمال. وفي كلّ يوم تسعى لأنْ تُختارَ شركتُك. لكلّ صوتٍ أهمّيّة. وفي كلّ يومٍ عليك أن تبرهنَ لزبائنك أنّك تستحقُّ الحصولَ على أصواتهم. عليك أن تبيّن لهم أنّك تفهمُهم وأنّك تهتمُّ بهم، وتهتمُّ بالأشياء ذاتِها التي يهتمّون بها.

بِمَ يهتمّون؟

- هل الأشياء قابلةٌ للتّطبيق؟
- هل يمكنُ أن نجعلَها تعملُ بطريقةٍ أفضل؟
- هل هي جديدةٌ وتُعَدُّ أفضلَ من غيرها؟

اعمَلْ على قياس أفكارِ أعمالك وأدائك في مقابل بطاقة النّقاط الأميركيّة هذه. إذا كان ما لديك يتناسبُ منطقيًا بصورةٍ جيدة، فإنّك تكونُ قد بدأتَ بدايةً جيّدةً لكَسْب قلوبِ أفراد السوق الأميركيّة وعقولهم ومَحافِظِ أموالهم.

القاعدة رقم ٣

اطرَحِ السؤالَ الأخيرَ أوَّلاً.

كتبَ مارك فولر (Mark Fuller)، المؤسّس المشارك، والرئيس التنفيذيّ لشركة مونيتور (Monitor)، مقالةً استفزازيّةً للطّبعة الأولى لمجلّة **"فاست كومباني"** عنوانُها "الأعمالُ بوصفها حَرْبًا" (Business as War).

عنونَ القسمَ الثالث من المقالة بالعبارة: "لماذا تفشلُ الشركات- الجزء ٢". علّمني درسًا حملتُه معي منذ اللحظة الأولى التي قرأتُه فيها. إليكم ما يقوله: "في أثناء حرب ڤيتنام، اشتركتِ الشركاتُ الكبرى والقواتُ المسلّحة بالأسلوبِ الاستراتيجيّ ذاته. عمِلَتْ كلتاهما في إطار الديناميّات المؤسّسيّة التي ضَمِنَتْ لهما خسارةً مؤكّدة. كانتِ المفارقةُ الرهيبةُ لڤيتنام أنّ الولايات المتّحدة ربحتْ جميعَ المعارك لكنّها خَسرَتِ الحرب. يتّفقُ معظمُ التاريخ الحربيّ لحرب ڤيتنام حول سبب الخسارة: لم يكُنْ لدى المنظمة العسكريّة مَذهَبٌ استراتيجيٌّ موحّد، أو تعريفٌ واضحٌ للنّصر".

لم يوجَد تعريفٌ واضحٌ للنّصر. هذا هو الدرس.

إنْ لم يَكُنْ لديك تعريفٌ واضحٌ للنّصر، فكيف تعلمُ متى تكونُ رابحًا، هذا إذا ما كنتَ قد رَبِحت. وفي ما يتعلّق بهذا الأمر، كيف تعلَمَ لماذا تحاربُ أصلًا؟

إنْ لم يَكُنْ لديك تعريفٌ واضحٌ للنّصر، كيف ستوزّع مواردَك؟ وكيف ستُعيّن موظّفيك في أمكنتهم المناسبة؟ وكم من الوقت ستَلتزم نحو هدفك، وكيف تعلمُ أنّك حقّقتَ هدفَك؟

لقد بدأتُ أفكّرُ جدّيًا في هذه الرسالة في ما يخصُّ مجلّتنا الوليدة: ماذا كان تعريفُنا للنّصر؟ وكيف نعرفُ مع صدور كلّ عدد، وبالنسبة إلى المجلّة ككلّ، ما إذا كنّا نربح أو نخسر؟

قرّرتُ أنا وبل تايلور، شريكي في إطلاق مجلّة **"فاست كومباني"**، أنّنا لا نريدُ أن تكونَ مجلّتُنا أكبرَ مجلّة بأوسعِ توزيع. كنّا نريدُ أن تكونَ مُربحةً، لكنّ هدفَنا لم يكُنِ الحصولَ على أكبر كمّيّة من المال من أيّة مجلّة كانت.

كلّا، إنّ تعريفَنا للنّصر سيَكونُ مؤثِّرًا. كنّا نريدُ أن يجدَ قرّاؤنا مقالاتٍ مفيدةً وثمينةً ومؤثّرة إلى درجةٍ تجعلُهم يقصّونها ويحتفظون بها أو يرسلونها إلى صديقٍ ما. كنّا نريدُ أن نكونَ الكلمةَ الأولى- لكنْ ليس الأخيرة- في حوارٍ مع قرّائنا بشأن مستقبَل الأعمال. سيَكونُ عددٌ ما من أعداد المجلّة نصرًا لنا إذا نَشَرنا فيه مقالةً واحدة على الأقلّ حرّكَتِ الإبرةَ عندما

يتعلَّقُ الأمرُ بِرُدود فِعل قرّائنا. احتفظنا بسجلٍّ لكلّ الرسائل الإلكترونيّة التي وصلَتْنا من القُرّاء؛ وسجّلنا المقالاتِ التي أدّت إلى أكبر عددٍ من التغذية الراجعة. كانتْ أفضل الرسائل تقول بطريقة أو بأخرى: "كيف عرفتُم ما كنت أفكّر فيه؟" عندئذٍ كنّا نعلَمُ أنّنا أحرَزْنا تأثيرًا كبيرًا.

بعد فترة قصيرة بدأ "تعريفُ النصر" يبدو تعريفًا حربيًّا بعض الشيء. لم يكُنْ هذا مَثارَ دهشة، حيث إنّ مقالةً مارك كانت بعنوان "الأعمال كَحَرب". شعرتُ أنا بارتياح أكبر عندما كنتُ أسأل: "ما هدف التمرين؟" بكلماتٍ أخرى، ماذا نحاولُ أن ننجز؟ ولماذا نفعلُ هذا الشيءَ في المقام الأوّل؟

اكتشفتُ أنّه في معظم الأحيان، سواء هي فكرةٌ كنّا قد فكّرنا في القيام بها في المجلّة، أم فكرة اقترحها صديقٌ ما، فإنّ الجوابَ الحقيقيّ هو "أنا لا أعرف حقًّا"أو "أعرف إلى حدّ ما- لكن ليس على نحوٍ مؤكّد".

إنّ الهدفَ من السؤال "ما هدفُ التمرين؟" ليس إذلالَ أحد. إنّه ببساطة أوضحُ سؤالٍ يمكنُك أن تطرحَه. إنّه أفضلُ شيءٍ يمكنك أن تفعلَه لنفسك أو لأيّ شخصٍ يطلبُ مَشورتَك. لأنّك إنْ كنتَ لا تعلَمُ الهدفَ من التمرين بصدقٍ ودقّةٍ ووضوح، فإنّك ستهيم على وجهك تائهًا لوَقتٍ طويل، وتكون بذلك مضيّعًا وقتَك وطاقتَك على شيءٍ لا تفهمُه في الواقع.

عندما تستطيعُ أن تجيبَ عن السؤال "ما هدفُ التمرين؟"، وتقوم به من كلّ عقلك وقلبك، تصيرُ مستعدًا لإطلاق مشروعك. وتصيرُ مستعدًا لتنجحَ من خلاله.

ماذا بعد؟

بالنسبة إليّ، هذا هو امتحانُ الشخصيّة الحقيقيّة.

هل تعلمُ هدفَ التمرين؟

إنّ هذا السؤالَ البسيطَ هو في الواقع طريقةٌ لتَحليل المشروع الخاصّ بك لتجعلَه يتحقّق: لن تستطيعَ أن تبدأ حتّى تطرحَ السؤالَ الأخيرَ حول ما تَودُّ أن تفعلَه. اطرحْ إذًا السؤالَ الأخيرَ أوّلًا، ثُمّ عُدْ من هناك نحو الوراء إلى البداية.

إليكم ملاحظةً أخرى مبنيّة على خبرتي الشخصيّة: مهما يَكُنْ جوابُك الأوّل عن ذلك السؤال، فإنّه في العادة ليسَ الجوابَ الصحيح. استمرَّ في طَرْح السؤال على نفسك، وعلى أصدقائك عندما يأتونَ لِطَلَبِ النُّصح، وعلى شركائك وزملائك في العمل. عادةً ما يتطلَّبُ الحصولُ على جوابٍ صادقٍ ثلاثَ محاولاتٍ على الأقلّ. والأجوبة غير الصادقة لا تُساعدُنا.

هل تعلَمُ حقًّا لماذا نفعل هذا؟

قد تجيب بالقول: "للحصول على أموالٍ كثيرة".

أو "لنترك تأثيرًا كبيرًا".

وقد تجيب أيضًا: "الاثنان معًا".

لا تفعلْ هذا. هذا فخٌ آخر. لا تغشّ بالقول: "جميع ما ذُكرَ من إجابات". إنّ هدفَ طَرح السؤال هو أن تضعَ نفسَك في شَرَكٍ صعب. بالتأكيد، هذا عملٌ غيرُ مريح- لكنّ هذا هو الهدف. إنّ التخلُّص من الشرَك يجعلُك بحالٍ أفضل، ولكنّه سهلٌ جدًّا؛ إذ إنّه يجنّبك إعطاءَ ردٍّ صعبٍ على سؤال صعب.

لكنْ إذا كنتَ لا تسعى إلى الحصول على الجواب الصعب؛ وإذا تجنّبتَ ضرورةَ مواجهة سبب ما تفعلُه، فإنّك لن تعرفَ الطريقةَ الصحيحةَ للقيام به، أو ما إذا كان عليك القيام به أصلًا.

"ما هدفُ التمرين؟" هو من نوع الأسئلة التي من شأنها أن تبقيك صادقًا. إنّه المكانُ الصحيح لبدء أيّة مغامرة. وعند الطرف الآخر من الطريق، سيُساعدك على معرفةِ متى وصلتَ إلى وجهتك التي صمّمت أن تبلغَها.

القاعدة رقم ٤

لا تنفِّذِ الحلول.

امنَعْ حدوثَ المشكلات.

جميعنا مُهتمُّون بحلولٍ حقيقيّةٍ قابلةٍ للتّطبيق.

في مجال الأعمال، يركِّزُ القادةُ الواقعيُّون والحازمون على النتائج. وللتّأكيد على هذه النقطة، حقَّقَ قادةُ الفكر في مجال الأعمال مثل لاري بوسيدي (Larry Bossidy)، وأيه. جي. لافلي (A.G. Lafley)، ورام شاران (Ram Charan) نجاحًا كبيرًا بخصوص الكُتُب التي تعلِّم المديرين كيف يركِّزون على التنفيذ. يبدو أنَّ وضْعَ الحلول مَوضِعَ التَّطبيق هو المكانُ الذي يجري فيه العمل.

لكنْ ماذا لو لم يكُنِ العملُ الحقيقيُّ متعلِّقًا بالحلول؟ إنَّ التركيزَ على الحلول يضيِّع نقطةً أساسيّةً: مَنع المشكلات في المكانة الأولى. هناك فكرةٌ أهمُّ حتّى من التنفيذ. إنَّها فكرةُ الاكتشاف المبكِّر والتدخُّل والوقاية. إنَّ قادةَ الأعمال الذين يتبنَّون تلك الفكرة يمكنهم أن يشيروا إلى أمورٍ هي حتّى أفضل من التطبيق. يمكنهم الإشارة إلى مدّخراتٍ ضخمةٍ ونتائجَ أفضل.

لقد تعلَّمتُ هذا الدرسَ والفَضلُ يعود إلى أحد القادة الأكثر إلهامًا الذين قابلتُهم، وهو بِل ستريكلاند (Bill Strickland). من بيتسبيرغ (Pittsburgh). قابلْتُ بِل منذ عشرة أعوام حول طاولة في مطبخ جاري الذي يسكنُ بجانبي في بروكلين، ماساشوسيتس (Brookline, Massachusetts). في تلك الليلة، بعدَ أن روى بِل قصّته، علمتُ أمرَين: كان بِل سيغيِّرُ أشياءَ في أميركا، وأنا وبِل سنكون صديقَين مدى الحياة.

إليكم كيف شرحَ بِل الخِيار الذي علينا جميعًا القيام به.

ليس سرًّا أنّنا في أميركا نَضَعُ الكثيرَ من الشباب في السجون. في الواقع، الولايات المتّحدة هي الدّولةُ التي تَضمُّ سجونُها أكبرَ عددٍ من الأشخاص. (هذا صحيح؛ إذ إنّنا نحتلُّ المرتبةَ الأولى من حيثُ عددُ نُزَلاء السجون). يوجد اليومَ أكثر من ٢٫٢ مليون أميركيٍّ وراء القضبان، أي أكثر من ١٪ من عدد البالغين. بصورةٍ تقريبيّة، يُودَعُ السجنَ واحدٌ من بين ثمانيةٍ من السود بين سنّ الخامسة والعشرين والتاسعة والعشرين. في ولاية بنسلفانيا

(Pennsylvania) حيثُ يقطُنُ بِل، يتَراوحُ عددَ نزلاء السُّجون أكثرَ من خمسةٍ وأربعين ألفًا، وهذا العددُ يزدادُ سنويًا منذ عام ١٩٧٦م.

افترضِ أنَّك تنظرُ إلى هذه المشكلة كما لو أنَّها تمامًا مشكلةٌ في مجال الأعمال. أنت تريدُ أن تعرفَ التَّكلفةَ التي يتحمَّلها دافعو الضرائب لإبقاء أولئك الشباب وراء القضبان. وتريد أن تعلَم إنْ كانت هذه العمليَّة تحقِّقُ هدفَها.

أنفقَ دافعو الضرائب في بنسلفانيا العام الماضي ١٫٦ بليون دولار على عمليَّة إصلاح المساجين وتأهيلهم. ولأنَّ عددَ النزلاء في تَصاعُدٍ مستمرّ، طلبَ رئيس هيئة الإصلاح ٦٠٠ مليون دولارٍ كأموالٍ إضافيَّة من دافعي الضرائب لبناء سجونٍ جديدة. مقابلَ ذلك المبلغ سيَحصلُ سكّانُ بنسلفانيا الصالحون... حسنًا، من الصعب أن نذكرَ الأمور التي سيَحصلون عليها. ربَّما على مُجرمٍ أكثر قساوة يخرجُ من السجن في حالةٍ أسوأ من تلك التي دَخَلَ بها. ويحصلون على شابٍّ أسودَ ملآنٍ بالمرارة، يحوزُ سجلًا إجراميًا، وهو من دون مهارات، ولا يستطيع الحصول على عمل، ولديه فُرَصٌ قليلةٌ للمستقبَل. إنَّهم يحصلون على نسبة انتكاسٍ تقاربُ ٥٠%، ممَّا يَعني أنَّ نصفَ عدد السجناء يعودُ إلى السجن خلال ثلاث سنوات من إطلاق سراحهم. من الناحية الأخرى، يشعرُ سكّان بنسلفانيا بالفَخر لأنَّ حكومتَهم تعمل بجدٍّ على إيجاد حلٍّ لمشكلة الجريمة. هذا هو التنفيذ بالنسبة إليك.

قارِنْ هذا الأسلوب بِبَرنامج بِل ستريكلاند في نِقابة المهنيِّين في مانشِستر في بيتسبرغ. خلال السنوات الأربعين الأخيرة كان بِل، وهو أميركيٌ من أصول أفريقيَّة وقد حازَ جائزةَ "العبقريَّة" التي تقدِّمها مؤسَّسةُ ماك آرثر (MacArthur Foundation)، يقدِّم إلى طلّابه فرصًا تعليميَّةً حقيقيَّة، ومهاراتٍ تسويقيَّةً حقيقيَّة، واحترامَ الذّات الحقيقي، بالإضافة إلى تقديمه مستقبلًا حقيقيًا. يعمل بِل في مجال الأعمال التي تمنَحُ أملًا، وزبائنه من الشباب والشابّات البيض والسود الذين قد يواجهون خِلافَ ذلك متاعبَ خطيرة.

لا توجَدُ كاشِفاتُ معادنَ في مدرسة بِل، ولا رجال شرطة لحفظ النِّظام. لكنَّ هناك برنامجَ فنونٍ يتعلَّق بالطَّبخ يدرِّب الشباب للحصول على وظائف في أفضل المطابخ في أميركا، ويقدِّمُ أيضًا وجباتٍ على أعلى المستويات العالميَّة للطلّاب الآخرين.

لا توجَدُ رسومٌ على الجدران؛ لكنَّ هناك لوحاتٍ وصُوَرًا وأعمالًا فنِّيَّةً معروضة، جميعها من عَمَلِ الطلّاب.

حتّى إنَّ هناك قاعةً للحفلات الموسيقيَّة فائقةَ الجمال. إنَّها مرفق عظيم، حتّى إنَّ جميع موسيقيِّي الجاز السود تقريبًا في أميركا قدَّموا عروضَهم فيها. سجَّل فريقُ بِل هذه العروض وأطلقوا مجموعةً من الأقراص المدمجة، على أن تُخصَّص العائدات للمساعدة في تمويل المدرَسة. لكنَّ العائداتِ ليسَتْ ماليَّة فحسب، بل هي اعترافٌ وتقدير. قد يكونُ البرنامجُ التعليميُّ الذي يديرُه بِل هو البرنامجَ الوحيدَ في العالَم ضدَّ الفقر وضدَّ الجريمة الذي حاز أربعَ جوائزَ "غرامي" (Grammy).

تبلغُ تكلفةُ كلِّ طالبٍ في برنامج بِل ١٥٠٠ دولارٍ سنويًا. ولدى البرنامج أيضًا معدَّلُ قبولٍ في الجامعة يقدَّر بنحو ٨٥٪ للمتخرِّجين في المدارس الثانويَّة.

لكنَّ السرَّ في مدرسة بِل ليس التكلفة، بَل السرُّ هو في المرحلة التي يتدخَّلُ فيها في حياة الشباب. إنَّ الأمرَ كلَّه يتوقَّفُ على الكشف المبكِّر والتدخُّل المبكِّر، بدلًا من إدخالهم السجون أو معالجة أخطائهم. إنَّ برنامجَ بِل يقدِّم الوقاية، وكما يقول المثل القديم" درهم وقايةٍ خيرٌ من قِنطار علاج".

ماذا بعد؟

برنامجُ بِل هو بالصُدفة برنامجٌ لا يهدِفُ إلى الرِّبح ويقدِّم التعليم والتدريب والأمل.

لكنَّ القاعدةَ التي يمارِسها تطبَق على كلِّ أنواع الأعمال.

إنَّه المبدأُ الأساسيُّ الذي أدَّى إلى ظهور حركة الجودة الكاملة في الولايات المتَّحدة. لكنْ فقط بعدَ أن حقَّقَ اليابانيُّون أعمالًا أفضلَ في مجالاتِ الصناعة واحدًا تلو الآخر. كانَت الشركاتُ الأميركيَّة تحاولُ أن تفحصَ الجودة في نهاية خطِّ التَّجميع. كان بإمكانها القيام بالتَّنفيذ بصورةٍ غيرِ معقولة بطُرق الفحص هذه واكتشاف خللٍ تلوَ آخر. كانَتْ لا تَزالُ ستَخسرُ أمام اليابانيِّين الذين كانوا يَحولونَ دون حدوثِ الخلل في المقام الأوَّل.

لماذا كان قادةُ الأعمال قادرين على تطبيق هذا المبدإ في مجالٍ واحدٍ وهو الجودة الكاملة، لكنَّهم لم يستطيعوا أن يطبِّقوه في مجالاتٍ أخرى؟ (في ما يتعلَّقُ بهذا الأمر، لماذا لم نستطِع أن نطبِّقَه في عددٍ كبيرٍ من مجالات السياسة العامَّة؟ نحن نعلَمُ أنَّ الوقايةَ والتدخُّلَ المبكِّرَ يطبَّقان في كلِّ المجالات، بدءًا من الرعاية الصحيَّة، إلى سياسة الطاقة، إلى التعليم العامِّ، إلى المواصلات. لكنَّ هذه الأنظمةَ المُرسَّخة جيِّدًا تبدو غيرَ قابلةٍ للتَّعامل معها بالرَّغم من وجودِ أدلَّةٍ اقتصاديَّةٍ واجتماعيَّة تُثبِتُ كم سيكونُ أسلوبٌ آخرُ أكثرَ فاعليَّة وأقلَّ تكلفة).

ما زالَتِ الشركاتُ لا تطبِّقُ التدخُّلَ المبكِّر والوقايةَ المبكِّرة في مجالٍ أساسيٍّ مثل خدمة الزَّبائن. بعد أن تكونَ الشركةُ قد نفَّرَتْ زبائنها بسبب الخدمة السيِّئة والاهتمام السيِّئ والإعلاناتِ التِّجاريَّة التَّسويقيَّة المُهينة، تحاوِلُ عندئذٍ أن تعوِّضَ عن كلِّ هذا بتَقديم اعتذاراتٍ غيرِ صادقة.

في أعلى الشركاتِ الرئيسة، يحوِّلُ القادةُ أنظارَهم بحكم العادة إلى الجهة الأخرى عندما يعلَمونَ أنَّ عليهم التَّعامُلَ مع مشكلةٍ خطيرة، آملين ألَّا تَظهرَ المشكلةُ خلالَ فترة عملهم. أو يضربونَ على الطَّاولة بقوَّة، فيما يُطالِبون بإصلاح المشكلة من دون الإقرار البتَّة بأنَّ عدمَ الانتباه إلى السبب الجذريِّ للمُشكلة إنَّما يزيدُ من تكلفة أيِّ حلّ، والذي غالبًا ما لا يكونُ حلًّا وإنَّما مُسكِّنًا فقط.

يمكنُ أن ينسبَ الأمرَ إلى الطبيعة البشريّة: الإنكار، الأمل في مواجهة الأمل بأنّ الأمرَ المحتّم بطريقةٍ ما لن يَحدُث، على الأقلّ حتّى الآن.

لكنّ هناك عنصرًا آخرَ للطبيعة البشريّة، وكلُّ ما يتطلّبه هو الممارسة: انظر إلى الواقع وجهًا لِوَجه، وضَعْ تقييمًا صادقًا للطّبيعة الحقيقيّة للمشكلة. انظُر في الاتّجاه المعاكس لتَرى أسبابَها الحقيقيّة، ثمّ شَمّر عن ساعدَيك وعالِجْها باكرًا بعمقٍ وفاعليّة.

في النهاية، هذه الطريقةُ ليسَت فقط أقلّ تكلفةً وأكثرَ فاعليّة، بل هي أيضًا تمثّلُ القيادةَ، وتمثّلُ كذلك مهارةً ثمينةً جدًا. إنّها ذلك النوعُ من الموهبة الذي يفوز بجوائز مؤسّسة ماك آرثر.

فقط اسأل بِل ستريكلاند.

القاعدة رقم ٥

التغييرُ مُعادَلةٌ حسابيَّة.

إليكم المعادلة: يحدثُ التغيير عندما تكون تكلفة الوضع الراهن أكبرَ من المخاطرة بإجراء التغيير.

تعلَّمتُ هذه المعادلةَ في خريف عام ١٩٧٠ مباشرةً بعد تخرُّجي في كلِّيَّة آميرست. كانت أمتعتي الشخصيَّةُ مكوَّمةً في المقعد الخلفيِّ من سيَّارتي الموستنغ التي قُدْتُها عبر أميركا حتَّى وصلتُ إلى پورتلاند في ولاية أوريغون.

في يوم مُعتِمٍ من أيَّام پورتلاند النموذجيَّة، عبرْتُ الجسرَ الفولاذيَّ وعثرْتُ على موقِفٍ للسيَّارات في وسط المدينة حيث ترجَّلت من سيَّارتي، وفكَّرتُ قائلًا: "لا أعرفُ تمامًا إلى أين وصلْت، لكنِّي موجود هنا".

كان أحد الأشياء التي لم أعرفها في ذلك الوقت والتي لم أكتشفْها إلَّا بعدَ عام، هو أنِّي وصلْتُ إلى پورتلاند في وقتٍ كان مستقبلُ المدينة فيه معلَّقًا في الميزان. والشيءُ الآخَرُ الذي لم أعرفه هو أنِّي كنتُ سأقضي العقدَ القادمَ أعمَلُ مع عُمدةِ المدينةِ الشابِّ اللَّامع، ومع موظَّفين ملتزمين ومجتمعٍ مُخلِصٍ لبناء مستقبلٍ لپورتلاند ممَّا كان سيَجعلُها المدينةَ الأكثرَ ملائمةً للسَّكن، والمدينة المستقبليَّة في الولايات المتَّحدة.

لكنَّ پورتلاند لم تكُن هكذا عام ١٩٧٠م.

في ذلك العام كانت پورتلاند منعزلةً، وفخورةً بذلك. فَلْتَتَمتَّعْ سان فرانسيسكو بحنكتها المغرورة، ولْتَتَمتَّعْ سياتل بانتعاش صناعة البوينغ. كانت پورتلاند في عام ١٩٧٠م أشبَهَ بمدينةٍ واقعةٍ في فخِّ الخمسينيَّات. كانتْ قيادةُ سيَّارةٍ قويَّةٍ وسريعة في شارع برودواي ذي الاتِّجاهَين في قَلْب المدينة، هي أكثرَ الأعمال إثارةً وروعة من التي يقومُ بها الفرد يومَ الجمعة مساءً. ولمَّا كانت پورتلاند مبنيَّةً على صناعة الأخشاب، فقد بدَتْ كبلدةٍ صاخبةٍ ملآنة بالعنف وبمدمني الكحول والمشرَّدين، وبمساكنَ رخيصةٍ وفاسدة. وكان فيها مبنًى صغيرٌ من عدَّة طوابق، لكنَّ مباني المكاتب في وسط المدينة كانت قديمةً وبالية. كانت بنيةُ الطاقة الكهربائيَّة في المدينة مُطابِقةً لِمَظهر وسط المدينة: في عام ١٩٧٠م كان معدَّل أعمار عُمدة المدينة وأعضاء مجلس المدينة أكثر من ٧٠ عامًا.

كانت كلُّ هذه الأمور واضحةً حتَّى للقادم الجديد إلى المدينة مثلي.

ما لم يكُن واضحًا للعِيان، كان خريطةَ المستقبل التي رسمَها شيوخُ المدينة. حيثُ كانَت خارطةُ الطريق السريع التي تُمثّلُ خَطّةَ المواصلات الرسميّة للمدينة هي الأهمّ. بعد فترةٍ قصيرة من انتهاء الحرب العالميّة الثانية كانت پورتلاند قد وظّفَت بنّاءَ نيويورك العظيم، روبرت موسى (Robert Moses)، ليَصمّمَ رؤيةً جديدةً للمواصلات. قدّم موسى إلى پورتلاند ما كان قد قدّمه إلى نيويورك: انتشارًا هائلًا للطرُق السريعة تقطَعُ أوصالَ الأحياء السكنيّة في المدينة. في الواقع، لو بُنِيتْ جميعُ الطرق السريعة التي دعا إليها موسى، لكانَ قد أُزيلَ بَيتٌ من بين عشرةٍ من بيوت مدينة پورتلاند من أجل بناء طريقٍ سريع، أو لانتَهى أمرُ ذلك البيت إلى جانبِ الطريقِ السريع.

كانت هذه رؤيةٌ للمواصلات ستَجعلُ من پورتلاند، لوس أنجلوس مصغّرة. ولَكانَتْ أحياءُ المدينة قد قُدّمت ضحيّةً للسيّارات المتنقّلة خلالها. ولَكانَتْ العائلاتُ قد هُجّرَتْ إلى الضواحي. ولَكانَ النموُّ الحضريُّ قد أعادَ تشكيلَ المنطقة. ولَبَقيتْ پورتلاند أيضًا مثل ثقبٍ وسط كعكة محلّاةٍ إقليميّة- مدينةُ الفقراء، وكبارِ السنّ، والأطفال، أي الأشخاص الذين لا يستطيعون الانتقال إلى الضواحي.

كان ذلك هو الوضعَ القائم. تلك كانت خريطة الطريق نحو المستقبل الذي كانَتِ المدينةُ تستخدمها حتّى غيّرَ الوضعَ محامٍ يتمتّع بجاذبيّة ساحرة كان يشتغلُ سابقًا في المساعدة القانونيّة يدعى نيل غولدشميت.

كان نيل من أبناء ولاية أوريغون الحقيقيّين. ترعرَعَ في مدينة يوجين ودرس في جامعة أوريغون حيث انتُخبَ رئيسًا لاتّحاد الطلبة. وكان قد درسَ في كلّيّة الحقوق في جامعة بيركلي (Berkeley) وعمل في الميسيسيپي (Mississipi) في أثناء "صيف الحرّيّة" (Freedom Summer)[١] كجزء من حركة الحقوق المدنيّة. وفي پورتلاند عملَ لدى "المساعدة القانونيّة"، ثُمّ ترشّحَ في سنّ السابعة والعشرين لمجلس المدينة، فكان ذلك فرصةً إدخالِ عنصرِ الشباب إلى هيئة كبار السنّ.

وكمُرشّح، اعترَضَ على الطريقة التي كان المجلسُ يديرُ بها أعمالَه- وراء الأبواب الموصَدة في اجتماعات سرّيّة، قبل التّظاهُر بعقدِ جلساتٍ عامّة. اعترضَ أيضًا على طريقةِ تَجاهُلِ تخطيط المدينة لحاجات أحياء پورتلاند السكنيّة. وأكثرُ ما اعترضَ عليه كان طريقَ جبلِ هود السريع، وهو الجزءُ الأوّلُ من خُطّة موسى العظيمة للمواصلات والتي كانت على وَشك أن تُنفّذ.

عندما فازَ في الانتخابات، طلبَ من عُمدةِ المدينة أن يعطيه تخطيطَ المدينة ليعملَ عليه. لكنّ عُمدةَ المدينة سلّمه مسؤوليّةَ إدارة مكتبِ السيطرة على الحيوان. في السنة التالية أعلَنَ نيل ترشُّحَه لمنصب عُمدة المدينة.

عندما افتَتَحَ نيل حملته، ظَهر الاقتباس التالي على غلاف نَشرَته وهو من خطاب إعلان ترشُّحه: "لدى مدينتنا الكثير الذي يحملُ على التقدير والمحبّة، والكثير الذي سنخسرُه إن

بَقِينا خاملين". كانت الحملةُ بحدِّ ذاتها درسًا في الحساب.

ما تكلفةُ الوضعِ الراهن؟

ما مخاطرُ إجراء التّغيير؟

تبيّن أنّ كلفةَ الوضعِ الراهن، بَدءًا بطريق جبل هود السريع، مرتفعةٌ بصورة مفرطة: جَزفُ أحياء سكنيّة، ارتفاعُ نسبة تلوُّث الهواء، دخولُ مزيد من السيّارات إلى وسط المدينة الذي كان أصلًا مُختنِقًا بالسيّارات- كلُّ هذا لمجرّد بناءِ طريقٍ سريعٍ أعلنَ بيانُ التأثير في البيئة أنّه سيمتلىء بالسيّارات الملتصقة ببعضها بعضًا في يوم افتتاحه. كان الثمنُ هو دمارَ كلِّ شيءٍ أحبّه سكّانُ پورتلاند في مدينتهم.

مخاطر التغيير. حسنًا، كانت مجسّدةً في نيل غولدشميت.

كان يتكلّم بسرعة، سَخِرَ خصومُه السياسيّون بأسلوب كلامه، ووَصَفوه بالقَرع المتكرّر. كان شابًا في عَجَلةٍ من أمره، وكان ذلك بحدِّ ذاته مخاطرة. وفي بعض أحياء پورتلاند كان الناس يتهامسونَ ضدّه لأنّه كان يهوديًا.

إنّ الحملاتِ السياسيّة، بصورةٍ جزئيّة، هي فرصةٌ للنّاخبين ليُجروا عمليّةً حسابيّة. في النهاية، قرّر سكان پورتلاند أنّ كلفةَ الوضعِ الراهن كانت أعلى من مخاطر التغيير. عندما فُرِزَتِ الأصواتُ في يوم الانتخاب، انتخبَ سكّان پورتلاند نيل عُمدةَ مدينتهم الجديد، ليكونَ أصغرَ عُمدةٍ لمدينة كبرى في الولايات المتّحدة.

إذا ذهبْتَ إلى پورتلاند اليوم، ألقِ نظرةً على خطوط سكك الحديد الخفيفة التي بُنِيَت بدلًا من الطرق السريعة. أقِمْ في وسط المدينة النابض بالحياة وزُرِ الأحياءَ السكنيّةَ الصحّيّة. بإمكانك أن ترى أنّ سكّانَ پورتلاند قد أعطَوا حلًّا صحيحًا للعمليّة الحسابيّة. كانت تكلفةُ عدم القيام بأيِّ عملٍ أعلى من مخاطر التغيير.

ماذا بعد؟

تعلّمتُ هذا الدّرسَ منذ أكثر من ثلاثين عامًا. وأنا لا أزالُ منذ ذلك الوقت أشاركُ في العديد من جُهود التّغيير وأكتبُ عنها: بعضها في الحكومة، وبعضها في الشركات. عادةً ما كانت هذه الجهود تشملُ أناسًا ملتزمين التزامًا عميقًا يؤمنون بقضيّتهم، ويؤمنون بأنّهم على صواب، وهم مستعدُّون للتّضحية بمهَنهم، إذا كانَ الفوزُ يتطلّب ذلك.

في معظم الأوقات كانوا يخسرون ويضحُّون بمهنهم.

ليس بالضّرورة أن يحدُثَ هذا. لكنّه يحدُثُ في معظم الأحيان. لماذا؟

لأنّه ليس كافيًا أن تكونَ مُقتنِعًا بأنّك على صواب. الطرفُ الآخرُ مُقتنِعٌ أيضًا بأنّه على صواب. إذا كُنتَ عنصرَ تغييرٍ داخلَ شركةٍ ما؛ وتقومُ بحملة لأجلِ الرئيس التنفيذيّ ليَدعمَك لأنّك على "صواب"، فإنّك في معظم الأحيان ستَخسر. إذا حوّلْتَ التغيير إلى قرار "إمّا أنا وإمّا هو"، وأعلنتَ أنّك ستراهنُ بمهنتك في مقابل القرار، فبإمكانك أن تبدأ بحَزم أغراضك الشخصيّة. ستَبدو في نهاية المطاف وكأنّك شخصٌ محاربٌ مُفرِطُ الحماس- وهذه طريقةٌ أخرى للقول إنّك ستَبدو شهيدًا.

من الناحية الأخرى، إذا أرَدْتَ في الواقع أن تربَح، بدلًا من التّصميم على الموت لأجل قضيّتك، فإنّ هناك بعضَ الأساليب والخُطَط والوسائل التي يمكنُك أن تتعلّمَها ممّا يُغيِّرُ المعادلةَ الحسابيّةَ لمصلحتك.

أوّلًا، يجب أن يكونَ واضحًا في تفكيرك أنّك باقٍ في اللعبة لمدّة طويلة من دون أن ترهنَ مهنتك مقابل نصرٍ سريع. فالأمر سيّان سواءٌ أحاولْتَ أن تجعلَ شركتك تتبنّى استراتيجيّةً جديدة، أم إذا كنتَ تريد من دائرة التّسويق أن تُجريَ تغييرًا جوهريًا في أسلوبها، أم إذا كنتَ تريد سياسةَ استقطابٍ وتَوظيفٍ جديدة تأتي للشّركة بمواهبَ جديدة. مهما كانَتِ القضيّة، إذا كنتَ مهتمًا بما فيه الكفاية لتُحارِب، عليك أن تهتمّ بما فيه الكفاية لتَبقى وتُحارِب. عندما يتعلّقُ الأمرُ بإجراء التغيير، كان يوغي بيرا (Yogi Berra) على صوابٍ جزئيًا: لا ينتهي الأمر أبدًا إلّا بانتهائه. ولكنّه لا يزالُ غيرَ منتهٍ بعد. عندما تحدُثُ المعاركُ ذاتُها ثانيةً في الشركات والسياسات، عليك أن تكونَ هناك لتُحارِبهم، متطلّعًا إلى نتائج الأمد البعيد.

ثانيًا، عليك أن تتعلّمَ لغةَ الطّرَف الآخر وتعرِفَ حُجَجَه أفضلَ ممّا يعرفُها هو. عندما كنّا نحاوِلُ أن نغيّرَ مستقبلَ المواصلات في پورتلاند، كنّا نحتاجُ إلى أكثرَ من مجرّد الحُجَج البيئيّة. كان علينا أن نتحدّثَ لغةَ مُهندسِ المرور. كان علينا أن نبرهنَ على أنّ الطريقَ السريعَ لم يكنْ ضارًا بالأحياء السكنيّة ونوعيّة الهواء فحسب، بل كان أيضًا طريقةً سيّئةً لتَحرُّك السيّارات. إنّ حُجّةَ أنّ الطريقَ السريعَ سيَمتلئ إلى أقصى طاقته بالسيّارات يومَ افتتاحه كانت حُجّةَ دائرةِ المرور التي لم يستطعِ الطرفُ الآخرُ أن يدحَضها.

بشكلٍ عامّ، إنّها فكرةٌ جيّدةٌ أن تتعلّمَ التحدّث بلغة الاقتصاد إنْ كنتَ لا تستطيع ذلك الآن. ذلك لأنّ الأشخاصَ في كِلا جانبَي السِّجال يحترمون الشأن الماليّ لقضيّةٍ ما. إنّ إقامةَ الدليل على أنّ الحلّ الذي تقدّمه أنت أقلُّ تكلفةً وتطبيقه أفضل، يجعل حُجَجَك الأخلاقيّةَ أكثرَ إقناعًا.

ثالثًا، ليس كافيًا أن تتّخذَ مَوقفًا ضدّ شيءٍ سيّئ. عليك أن تدافعَ عن شيءٍ أفضل. ينطبقُ هذا بشكلٍ خاصٍ إذا كنتَ تحاوِلُ أن تقنع رئيسك- أو الناخبين- أنّ الوَضْعَ الراهنَ ليس جيّدًا بالنسبة إليهم. يعرفُ الموالونَ السياسيّون أنّ شيئًا ما يتفوّقُ دائمًا على لا شيء. إذا كان كلُّ ما تقدّمه هو لا شيء، فإنّ الشيءَ القديم، سيّئًا على حاله، سيَربَح. ومهما كنتَ محبَطًا

بخصوص الوضع القائم، تصرَّف بحذرٍ وكُن مستعدًا رَيثما تكون قد هيأتَ لبديلك الأفضل، التفاصيلَ والحُجَجَ والجانبَ الاقتصاديَ والحسابيَّ الذي تقدِّمه أنت.

أخيرًا، ابحث عن حلفاءَ لك. في كثيرٍ من الأحيان، يَضَعُ أصحابُ التَّغيير أنفسَهم في مأزقٍ مؤلمٍ بسبب حُجَجهم، ويجدون أنفسَهم وحيدين عندما يصلون إلى ما يريدون. لكنَّ جَهدَ تغييرٍ خلَّاقٍ حقيقيّ، سيَكون نقيضَ الحدود التقليديَّة ويتعدَّاها ويمزِّق الثَّحالُفات القديمة. إن أجرَيتَ العمليَّة الحسابيَّة بصورةٍ صحيحة؛ وعرفتَ كيف توزِّعُ التكاليفَ الحقيقيَّة للوَضع الراهن في الوقت الذي تخفِّض فيه من مخاطر التغيير، فإنَّك قد تكتشفُ بعضَ الحلفاء الجُدَد الذين يمكنك أن تضمَّهم إلى جانبك- أشخاص قد تَعدُّهم بالمعنى السلبيِّ "محافظين" أو "يَنفرونَ من المخاطر". اعمَل على استمالتِهم إلى قضيَّتك. أقنعهم أنَّ حلَّك محافِظٌ بقَدر حلِّهم؛ لأنَّه يوفِّر المالَ، وهو أكثر كفاءة، وتترتَّب عليه عواقبُ غير مقصودةٍ أقلّ. أقنعهم أيضًا أنَّ التغييرَ هو الطريقُ الأقلُّ مخاطرةً، وهو قابلٌ للتَّطبيق.

إنَّ تعلُّمَ إجراء التَّغيير يتعلَّق كليًّا بتعلُّم الجانب الحسابيِّ من التغيير. عندما يجري التَّغيير بشكلٍ صحيح، فإنَّه لا يكونُ مجرَّدَ فنٍّ لطيفٍ فقط، بل يكون أيضًا عِلمًا مبنيًا على الخبرة التجريبيَّة.

القاعدة رقم ٦

إِنْ أردْتَ أن تكونَ رؤيتُك مختلفة، غيِّر نظرتَك إلى الأمور.

كان تيد ليفِيت أوّلَ مَن قال هذه العبارة وأفضلَ مَن قالَها. في مقالته الأشهر، "قُصرُ نَظَرِ التّسويق" (Marketing Myopia) لمجلّة "هارڤرد بزنس ريڤيو"، قال تيد مُناقِشًا إنّ معظمَ الشركات تُعاني من مشكلة خطيرة تتعلّق ببصرها، غير أنّها لا تدري نوع العمل الذي تقوم به.

تابعَ تيد قائلًا إنّ القائمين على صناعة سكك الحديد نظروا إلى عملهم على أنّه في سكك الحديد. لم يرَوا أنّهم كانوا في الواقع في مجال المواصلات. واعتقدَتْ شركةُ الحفّارات أنّها تبيع حفّارات. لكنّ زبائنهم في الحقيقة كانوا يشترون حفرًا.

سجّلَت مقالةُ تيد بدايةَ فكرةِ تغيير النظرة- فنّ النظر إلى الأشياء بطريقة مختلفة بواسطة مخيّلتك العاملة. يمنحُك تغييرُ نظرتك إلى الأمور أداةً ثمينةً للتّفكير والعمل، والنظر بعيونٍ جديدة.

كان الدّرس الذي يعلّمه تيد في عام 1960م عندما صَدَرَتْ مقالةُ "قُصَرُ نَظَرِ التّسويق" درسًا أساسيًا: أنّ عملَك الأوّل، أنت القائد، هو أن ترى بوضوح نوعَ العمل الذي تقوم به. ربّما كان هذا العملُ ليس العملَ الذي تعتقده. ولهذا السبب عليك أن تنظرَ إليه نظرةً جديدة.

كان ذلك منذ خمسين سنة تقريبًا. اليوم، مع انهيار الفئات الصناعيّة وزوال الحدود بين أنواع الأعمال، يُنظَرُ برؤيةٍ جديدة إلى مفهوم تغيير النظرة والإدراك. لقد ذهبَ هذا المفهوم إلى أبعد من ذلك: السؤال الآن ليس مجرّد "في أيّ نوع من الأعمال أنت؟"، إنّه "ما الفكرة من العمل الذي تقوم به؟".

لكي نقتبس من مَثَل تيد الأصليّ، لم يَعُدْ كافيًا أن يقولَ القائمون على السكك الحديديّة إنّهم يعمَلون في مجال المواصلات. إنّ كلَّ مجالٍ آخر، من الطائرات إلى القوارب إلى أجزاء الإنترنت، إذا كنتَ تنقلُ المعلومات، يقعُ ضمنَ ذلك النوع من العمل. ذَهَبَ بعضُ المنافسين إلى أبعد من ذلك: تعمل شركتَيْ "فدكس" (Fedex)، و"يو بي أس" (UPS) على تسليم طُرود الشركة، كما تعملُ على التحرّك داخلها لإدارة العمليّات اللّوجستيّة الكاملة. فهما تأخذان خدمةً

ما وتحوّلانها إلى منتج، أو تأخذان مُنتجًا ما وتحوّلانه إلى خدمة. هذا تغييرٌ جذيٌّ في النظرة والإدراك.

ولنأخُذْ مُزوّدًا آخرَ للمواصلات، شركةَ "خطوط ساوث ويست (Southwest Airlines). إنّها ليست في مجال عمل الخطوط الجوّيّة أو عمل المواصلات. إنّها في مجال الحرّيّة؛ لأنّ نموذجَ عملها ذا التكلفة القليلة، وخدمتها الخالية من الرّفاهية تُعطي أسعارًا أقلّ جدًّا حتّى إنّنا نصيرُ جميعًا "أحرارًا للانتقال في أرجاء البلاد".

إذا كُنتَ صحفيًا واعتقدتَ أنّك تعملُ في مجال الأخبار، فثمّةَ احتمالاتٌ كبيرة بأنّك ستُغادرُ هذا العمل. الأخبارُ اليوم هي سلعة؛ لكنّ هناك سوقًا لمجال عمل الآراء [فكّر في بِل أورلي (Bill O'Reilly) أو في كيث أولبَرمان (Keith Olbermann)]، أو حتّى عمل الفكاهة والتسلية [فكّر في بِل ماهر (Bill Maher)، وستيفن كولبرت (Stephen Colbert)، وجون ستيوارت (Jon Stewart) حيث احتلّ هذا الأخيرُ المرتبةَ الرابعة في انتخاب أميركا لِمَصدر... الأخبار الأكثر مصداقيّة]. لكنّ لا أحدَ منهم يعمَلُ في مجال صناعة الأخبار. إنّهم ناجحون لأنّهم يصنعون "الأفكار التي وراء الأخبار".

إنّ تغييرَ النظرة ذاته ينطبق على محالّ "أنثروبولوجي" (Anthropologie) للألبسة النسائيّة. إنّه ليس عملًا بالتّجزئة ولا يدخل حتّى في مجال الأزياء الحديثة وتزيين البيوت. إنّه عملٌ يدخل في مجال رواية القصص: كلُّ محلٍّ من هذه المحالّ يسردُ قصّة المشترين ذوي الدخل المرتفع الذين ينتمون إلى أسلوب حياةٍ حضريّ راقٍ، وهم معروفون بأناقتهم على مستوًى عالميّ، ويرتدون الألبسةَ ذات الماركات المعروفة الموثوقة المصدر. إنّ استديوهات الأفلام ليست ضمنَ مجال صناعة الأفلام أو حتّى مجال صناعة التسلية والترفيه؛بل هي في مجال الخبرة في العلامات التجاريّة، حيث يعرضونَ الأفلامَ على الشاشة الكبيرة، وألعاب الڤيديو على الشاشة الصغيرة، وألعابَ في حدائق التسلية حيث لا توجد شاشة، وهذه جميعها مندمجةٌ مع بعضها بعضًا.

إنّ رؤيةَ الفكرة التي تكمُن خلفَ العمل التجاريّ تأتي من فنّ تغيير نظرة الشخص إلى الأمور. ينتجُ عن هذا التغيير تميزٌ لا يفصلك عن منافسيك بناءً على التغيير المبتكر لنظرتك وإدراكك للأمور فحسب، بل يجعلُك تفرّقُ بين أولئك الذين يمتلكون فنّ التغيير المبتكَر لنظرتهم والذين لا يمتلكونه.

يمكنك التعرُّف إلى الذين لا يمتلكونه. إنّهم لا يزالون يبيعون الحفّارات بدلًا من الحُفَر. تقوم محالّ " هوم ديبو" (Home Depot) بتغيير نظرتها حيث تَبيعُ الفكرة التي تكمن وراء الحُفَر، والثقةَ بمهارات صُنع الأشياء بنفسك: "أنت قادرٌ على صنعها. ونحن يمكننا أن نساعدك". هذه هي الفكرة بمجملها.

ماذا بعد؟

يبدأ بعضُ أذكى المفكّرين في مجال الأعمال الذين أعرفُهم عملَهم بفنّ تغيير النظرة إلى الأمور. يُعطي كيث ياماشيتا (Keith Yamashita) من "أس واي بارتنرز" (SYPartners) الشركات درسًا، وهو عبارةٌ عن نموذجٍ للتّغيير يبدأ بكلّ بساطة، بتعلُّم كيف ترى الأشياء؛ ويركّز جيم كولينز (Jim Collins) على الحاجة لأنْ يبدأ القادةُ العظماء في مواجهة "حقائق الحياة القاسية"، وبكلماتٍ أخرى، في رؤية الواقع بوضوح.

لماذا تُعدُّ الرؤيةُ مهمّةً بالنسبة إلى قادة الأعمال؟

لأنّك عندما تتعلّمُ أن تنظرَ إلى الأمور نظرةً جديدة، تصيرُ قادرًا على تمييز شركتك عن منافساتها. يمكنك أن تغيّر طريقةَ رؤية شركتك إلى السوق، وطريقة رؤية زبائنك إلى شركتك.

كيف تتعلّمُ أن تفعلَ هذا؟

ابدأ في طرح سؤال مختلف. ليس السؤال "ما منتَجنا؟ أو ما الخدمة التي نقدّمُها؟"، بل "ماذا يمثّل منتَجنا؟ أو ما الذي تمثّله خدمتُنا؟" قد ترمزُ سلسلةُ محالّ تجاريّةٍ إلى حياةٍ صحّيّةٍ أكثر بالنسبة إلى الزّبائن الذين هم على استعدادٍ لدَفع المزيد ثمنًا للأغذية العضويّة. وقد يمثّلُ مقهًى ما أجواءَ الصداقة والودّ لسكّان المجتمع المحيط به الذين يستخدمونه كمكانِ تجمّعٍ غير رسميّ. إنّ النظرَ من خلال شركتك لتَرى القِيَم التي تكمُنُ وراءَها، يخلقُ بُعدًا جديدًا كلّيًا لعملك.

طريقةٌ أخرى للتّعلُّم: أضِفْ وُجهاتِ نظرٍ مختلفة. ماذا يقول المختصُّ في علم الإنسان عن ثقافة شركتك؟ وإذا دَعوتَ أحدَ رسّامي الصور الهزليّة (الكاريكاتير) ليَرسُمَ عملك، كيف ستَبدو الصورة؟ وعندما تدعو الغرباءَ لأن يدخلوا ليَروا عملَك، فإنّك ستَستفيدُ من رؤية ما هو مألوفٌ بالنسبة إليك من خلال عيونهم التي ترى المشهد للمرّة الأولى.

اذهب وزُر شركاتٍ تعتقدُ أنّها تَفهمُ فنّ تغيير النظرة. استمعْ إلى الطريقة التي يتحدّثون بها بشأن أنفسهم وبشأن زبائنهم. من المحتمل أنّ أسلوبَهم في الحديث يختلف عن أسلوبك أنت.

ما هي فائدةُ تغيير النظرة إلى الأمور. يساعدُك التغيير لا على رؤية نفسك بصورة مختلفةٍ فحسب، بل هو يبيّن لزبائنك كيف تنظرُ إليهم.

يرغبُ الزّبائن في التعامُل مع شركات ذكيّة ويتجنّبون العمل مع شركات غبيّة. عندما تبيّنُ لزبائنك أنّك تراهم بالطريقة التي يرَون فيها أنفسهم، أو حتّى بطريقةٍ أفضل؛ وعندما تفاجئهم بتقديم أفكارٍ ثاقبة إليهم عن أنفسهم لم يدركوها حتّى كشفتَها أنت لهم، فإنّهم يضعونك في فئة الشركات الذكيّة فعلًا. إنّ هذا أعظمُ تقديرٍ يمكن أن يقدّمه إليك زبونٌ ما. وهذا ما يزيدُ من احتمال أن يستمرَّ هذا الزبون في تقديم ما هو أكثر من الإطراء والمديح.

القاعدة رقم ٧

النظامُ هو الحلّ.

إنّه القانونُ الأوّلُ في علم البيئة.

إنّه البصيرةُ الأصليّةُ وراءَ ثورةِ إعادة تصميم بنية الأعمال في الثمانينيّات، والتي بدأها مايكل هامر (Michael Hammer).

إنّه القاعدة الأولى في كتاب پيتر سينج (Peter Senge) العظيم حول خلق التغيير واسمه **"قاعدة الانضباط الخامسة"** (The Fifth Discipline).

إنّه متأصّلٌ تقريبًا بعُمقٍ في جميع أعمال مايكل پورتر (Michael Porter) حول الاستراتيجيّة.

وهو ذلك النوعُ من التفكير الذي ينبغي أن تتعلّمَه إنْ أردتَ أن تُنافِسَ وتربحَ في عالَم الأعمال الجديد.

لمساعدتك في إدراك السبب الذي يجعل التفكير المركّز على الأنظمة أساسيٌّ جدًا، فلْأعلّمك كيف تبدأ بإصدار مجلّة. سترى لماذا يكون التفكيرُ المركّزُ على الأنظمة هو المجال الذي ينجَحُ فيه العمل أو ينهار.

في المصطلحات الكلاسيكيّة، المجلّة هي كرسيٌّ بلا ظهرٍ أو يدَين بثلاثة أرجل. القدم الأولى هي المفهوم التحريريّ- الفكرةُ التي في مركز المجلّة. إنّ المقالاتِ والكتابةَ والتصميمَ تشكّل جميعُها الأداءَ التحريريَّ للمجلّة. (بالمناسبة، هناك نظامٌ داخلَ نظام: ينبغي أن تُعزّزَ الكلماتُ والتصميمُ بعضُها بعضًا، نزولًا إلى اختيار مخزون الورق). والأداء التحريريّ يكشفُ شغَفَ المجلّة ورسالتها. إنّه ما يجذِبُ القُرّاء.

القُرّاء هم القَدَمُ الثانيةُ لهذا الكرسي. يتطلّبُ الأمرُ شيئَين عندما يتعلّقُ بالقرّاء: العددَ الصحيح والنوع الصحيح. أمّا العدد الصحيح فيعتمدُ على نوع المجلّة التي ستبدأ بإصدارها- إلى فئاتٍ محدّدة، أو اهتمام عامّ- وعلى نموذج الأعمال. عندما كنتُ أدير مجلّة "هارڤرد بزنس ريڤيو"، كان عددُ قرّائنا ٢٠،٠٠٠ تقريبًا؛ وفي أوْج ذروتِها وَصلَ قُرّاء مجلّة **"فاست كومپاني"** إلى ٨٠،٠٠٠. إنّ عددَ القرّاء الذين تجذبُهم ونوعيّتهم يتعلّقان بِرجلِ الكرسيّ الأولى، المنتَج التحريريّ، وبالرجل الثالثة أيضًا: المعلنون.

ينظرُ المعلنون إلى المنتَج التحريريّ ليَروا إذا كانوا يحبّونه (أو حتّى إذا كانوا يفهمونه). لكنّهم ينظرون أيضًا نظرة دقيقةً إلى قرّائك: هل هم الأشخاص الذين تستهدفُهم الإعلانات؟ هل هناك عددٌ كافٍ من القرّاء يستحقُّ العناء؟ هل لديهم المالُ والسلطةُ لشراء المنتَجات التي يقدِّمها المعلنون؟

بطريقةٍ بسيطة جدًا، إنّ أرجلَ كرسيّ المجلّة ذاك هي النّظام. إذا خرجَ أيُّ شيءٍ عن توازنه، سينقلِبُ الكرسي. إنّ ٩٩% تقريبًا من كلّ المجلّات تفشَلُ في سنتها الأولى. ذلك كان قبل أن يبدأ المعلنون بالانتقال إلى شبكة الإنترنت، مّما أدّى إلى الإخلال بتَوازُن نموذَج الكرسيّ ذي الأرجُل الثلاث بكامله بالنسبة إلى كلّ المنتج المطبوع.

لكنْ من المنصف أن نقولَ عندما تفشل المجلّة، إنّ النظامَ قد فَشِل. لهذا السبب، على القادة أن ينظروا إلى أعمالهم ليس بصفتها أجزاءً منفصلة، بل بصفتها نِظامٌ مترابطٌ ومتكافِلًا.

وعليهم أن يعرفوا قوانينَ النظام ويطيعوئها. إنّ كلَّ شيءٍ يرتبطُ بكلِّ شيءٍ آخر، ولكلِّ شيءٍ أهمّيّتُه.

وإذا ازَ النظامُ يعملُ بشكلٍ صحيح، فإنّ الكلَّ هو في الحقيقة أكبرُ من مجموع أجزائه.

ماذا بعد؟

ليس هدفي في الواقع أن أعلّمَك كيف تبدأ في إصدار مجلّة.

هدفي هو أن أقول إنّ هناك نظامًا ما متأصّلًا بعُمقٍ في كلِّ شركةٍ وفي كلِّ منظّمة. عندما ترى النظامَ وليس الأجزاء المنفردة، فإنّك تزيدُ من فُرَص ربحك.

ينظرُ معظمُ الناس إلى شركةٍ ما ويرَونَ المخطّطَ التنظيميّ أو هَرَمَ الوظائف، أو المنتَجات والخدمات التي تقدّمُها الشركة كمُخرَجات عملها.

إنّ ما يراه مفكّرو النُّظُم هو العلاقاتُ وليس الأجزاء المنفردة أو المخرَجاتِ النهائيّة. إنّ هذا الفَرقَ هو كالفرق بين النّظر إلى السياج ورؤية الأسلاك الشائكة الممتدّة أفقيًا بدلًا من أعمدة السياج التي تنتصب عموديًا.

في بعض الأحيان، يكونُ من المفيد عَمَلُ شيءٍ بسيطٍ مثل رَسم صورةٍ تحوي أسهُمًا لإظهار ما يمكن أن يكون غير ما يُرى من ارتباطاتٍ غير مرئيّة. إنّ صورةَ كرسيٍّ بثلاث أرجُل ليست مخطّطَ عمليّاتٍ معقّدًا ومتطوّرًا، لكنّها تبيّنُ بالتّأكيد كيف ينبغي أن تعملَ المجلّات بوصفها نِظامًا.

يمكن أن يساعدَك التفكيرُ الذي يركّزُ على الأنظمة أيضًا عندما تحاولُ أن تَجدَ حلًّا لمشكلةٍ محيِّرة. إذا أردتَ أن تستوضحَ سببَ فشلِ شيءٍ ما، فكِّر كمحقّق: اكتَشِفْ مَن هم

اللّاعبون وما علاقاتهم بعضهم ببعض. عادةً ما يكونُ النظام، وليس شخصٌ واحدٌ أو دائرةٌ واحدة، هو ما يُفسّر السببَ الحقيقيّ للمُشكلة.

هناك شيءٌ واحدٌ مؤكّد: المستقبل مُلك المفكّرين الذين يركّزون على النّظام.

القاعدة رقم ٨

الواقعُ الجديد يتطلَّبُ أصنافًا جديدة.

تطلَّبَ الأمر منّي أربعةَ أعوامٍ من السفر والإصغاء والاجتماع بأشخاصٍ في جميع أرجاء العالَم قبلَ أن أرى الصورةَ كاملةً: أنَّ حلَّ مشكلات اليوم يعني التحرُّك إلى ما هو أبعدُ من أصنافِ يوم أمسِ التي عفا عليها الزمن.

ذهبتُ لزيارة برنامج أوسكار موتومورا (Oscar Motomura) للتّعليم التنفيذيّ البَصريّ في ساو پاولو (Sao Paolo)، وشاهدتُه وهو يستخدم مسرحًا في الشارع ليعلِّم خمسينَ من كبار رجال الأعمال البرازيليّين كيف ينبغي أن تُدرِج الشركات رسالةً اجتماعيّةً ضمن أعمالها.

كما ذهبتُ إلى نيويورك لحضور اجتماع وطنيّ لعُمَد المدينة بشأن موضوع وَضع نهايةٍ للّذين لا مأوى لهم، واستمعتُ إلى لويس كيسي (Louise Casey) التي وَضَعَتْ نهاية للمشكلة المزمنة للّذين لا مأوى لهم خلال فترة تولّي طوني بلير (Tony Blair) رئاسة الحكومة البريطانيّة، وهي تصِفُ الدَّور اللّامسؤول الذي قامت به المؤسّسة العسكرية في إبراز المحاربين القدماء، ثُمَّ التّخلّي عنهم ليصيروا مشرّدين.

ذهبتُ إلى ديترويت، إلى المقرّ الرئيسيّ لشركة جنرال موتورز (General Motors) ورأيت بنفسي مباشرةً كيف ساعد نظام "أُنستار" (OnStar) في جنرال موتورز في توفير موادّ الإغاثة لضحايا إعصار كاترينا (Katrina) الذين كانوا محاصرين في سيّاراتهم.

ذهبتُ إلى سنغافورة وتعلّمتُ أنّ المديرين التنفيذيّين من الولايات المتّحدة وأوروپا يقاومون نقلَهم إلى ذلك الجزء من العالَم؛ لأنّ تلوّثَ الهواء الذي لا يُحتَمَلُ يشكّل خطرًا صحّيًا غيرَ مقبول.

القصَصُ هي ذاتُها في كلّ مكان. عندما نُصِرُّ على تطبيق الحدود القديمة بين الأعمال والحكومة والمنظّمات غير الربحيّة، فإنّ كلَّ ما سنلقاه هو الفشل.

نرى حكوماتٍ غيرَ قادرةٍ على تقديم المساعدة لشعبها- سواءً أأزمة تسونامي كانت في سيريلانكا أم إعصارًا في نيو أورليانز.

نرى شركاتٍ تربحُ من الناحية الاقتصاديّة البحتة، لكنّها تفقِدُ ثقةَ زبائنها وموظّفيها بسبب عدم وجود مسؤوليّةٍ اجتماعيّةٍ لديها- سواء أشركةً ضخمةً كانت هي وتَبيعُ بالتّجزئة في الولايات المتّحدة، أم شركةً صغيرةً لإنتاج الأطعمة في الصين.

نرى المنظّماتِ غيرَ الربحيّة وهي تبتعدُ عن العطاء الاجتماعيّ القديم الطراز، الذي يتضمّن دَعْمَ الناس سنةً بعد أخرى بالهبات وأعمال الخير، وبدلًا من ذلك، تتعلّمُ فنّ الريادة الاجتماعيّة الهجين- سواءً أفي بنك "غرامين" (Grameen) في بنغلادش، أم في منظّمة كيفا (Kiva) في سان فرانسيسكو.

تتجاوزُ مشكلاتُنا اليومَ الحدودَ الجغرافيّةَ والأصنافَ التنظيميّة.

على مَن تقعُ مسؤوليّةُ مشكلة نظام الرعاية الصحّيّة الباهظ الذي يقوم بعمل دون المستوى ويترك ثمانيةً وأربعين مليون أميركيّ من دون تأمين؟ إذا التزمنا نحو الأصناف القديمة، فإنّها مشكلةُ الحكومة. غير أنّ محالّ ستاربكس (Starbucks) تذكرُ أنّها تُنفقُ على الرعاية الصحّيّة أكثر ممّا تُنفقُه على حبوب القهوة. وهذا ما يجعلُها مشكلةَ أعمال.

على مَن تقعُ مسؤوليّةُ الارتفاع المفاجىء في كلفة النّفط المستوَرد؟ إذا نظرتَ إلى هذه القضيّة نظرةً ضيّقة، فإنّ تكلفة الطاقة وتوافرها هما من مشكلات صناعة السيّارات؛ حيث إنّ السيّارات في الولايات المتّحدة تتسبّبُ في استهلاك نسبةٍ مذهلةٍ تبلغ ١١% من استهلاك النفط العالميّ الإجماليّ. لكنّ الطاقةَ هي من ذلك النوع من المشكلات الذي يُسبّبُ الحروبَ والانهياراتِ الاقتصاديّة. وهذا ما يجعلُها مشكلةَ الحكومة.

منذ فترة قريبة رأينا انهيارَ أصنافٍ قديمةٍ بسبب عدم استخدامها. تشتري الحكوماتُ البنوكَ الخاسرةَ وتكفَلُها. وتَتبنّى الشركاتُ المدارسَ العامّةَ الفاشلة. وتُطلِقُ المنظّمات غير الربحيّة مَشاريعَ أعمالٍ تدرّ الدّخل، من شركاتِ النقل إلى المطاعم.

صارَتِ الخطوطُ القديمةُ مُبهَمةً ومُندمجة. وصارَتِ الحلولُ أكثرَ إبداعًا وابتكارًا وفاعليّة.

ماذا يحدُثُ عندما لا تعودُ الأصناف القديمة ملائمةً للواقع؟

بإمكانك أن تستمرَّ في حَشوِ أنواع الواقع الجديد ضمن الأصناف القديمة. أو بإمكانك أن تخترعَ أصنافًا جديدة تلائم الواقع الجديد. الطريقُ الأوّلُ يقود إلى انقطاع الصّلةِ بالواقع، فيما يقودُ الطريقُ الثاني إلى الابتكار.

ماذا بعد؟

لن يكونَ المستقبل مُتساهلًا مع الذين يرتكبون أخطاءً تتعلَّق بالأصناف.

إذا وضعْتَ أعمالَك أو منظَّمتك ضمن الصنف الخاطئ؛ وإذا أصرَرْتَ على العيش ضمن الأصناف القديمة التي لَمْ تَعُد ذاتَ صلة، فإنَّك ستحذفُ سنواتٍ من فترة حياتك المتوقَّعة. وإذا اعتقدْتَ أنَّك محصَّن ضدَّ هذه القضايا الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة والسياسيَّة التي تحدِّد عَصرَنا وتميزه، فإنَّك تَضَعُ نفسَك أمامَ احتماليَّة الفشل. لكي تربحَ اليوم، فإنَّك تحتاج إلى أكثر من رؤيةٍ خارجيَّةٍ سطحيَّة، إذ إنَّك تحتاج إلى بصرٍ بمقدار ٣٦٠ درجة يَرى كلَّ ما حَوله.

إذا نظرتَ إلى دائرتك أو إلى الجزء الخاصّ بك في الشركة، واعتقدْتَ أنَّ وظيفتك وحدَها تحدِّدُ الصنف أو الفئة، فإنَّك إنَّما تكونُ بصَدَدِ إعدادِ نفسك للفشل.

إذا كنتَ جزءًا من شركة تقوم بالأعمال في أرجاء العالَم (أو لها موقعٌ على شبكة الإنترنت ممَّا يجعلك عالميًّا بصورة تلقائيَّة)؛ وصنَّفت عمليَّاتك ضمن حدود دولةٍ واحدة، فإنَّك تكونُ بصَدَدِ كتابةِ تذكرةِ سفرك الخاصَّة إلى الانقراض.

بدلًا من هذا، عندما ترى صنفًا ما يبرُزُ أمامك، تساءَل عنه. هل ينطبق على الطريقة التي يعملُ العالَم بموجبها أم أنَّه من البقايا الأثريَّة؟ منذ عهدٍ قريب، تحدَّى الرئيس التنفيذيُّ لشركة جنرال إلكتريك (General Electric)، جيفري إيميلت (Jeffrey Immelt)، الأصناف القديمة. قال إنَّنا اعتدْنا التفكير في شأن الدُّوَل النامية والمتقدِّمة، لكنَّك إذا سافرْتَ بالطائرة من بيجين (بكين) إلى نيويورك، أيُّ مطارٍ يبدو لك مثل مطاراتِ دولةٍ نامية، وأيُّ مطارٍ يبدو لك مثل مطارات دولةٍ متقدِّمة؟ قال إيميليت، في الحقيقة، تنظِّم جنرال إلكتريك الآن العالَم حول فئاتٍ جديدة: دولٍ غنيَّة بالمصادر الطبيعيَّة، ودولٍ أفرادُها أغنياء، ودولٍ غنيَّة بالتكنولوجيا والتعليم.

ابحث عن أصنافٍ جديدة تبرز إلى الوجود. إذا حدَّدْتَ صنفًا ما قبل أن يصيرَ حكمةً تقليديَّة، فإنَّك تكون قد حصلْتَ على ميْزة فوريَّة. فمثلًا، يقولُ المراقبون في الولايات المتَّحدة إنَّنا نشهدُ بُروزَ فئتَين ديموغرافيَّتين جديدتَين، للمرَّة الأولى منذ ابتكارنا مرحلة المراهقة. الفئة الأولى تأخُّر مرحلة البلوغ، حيث يحتاج الناس إلى وقتٍ أطول لاكتشاف أنفسهم والعالَم قبل أن يستقرُّوا في مِهَنهم وعائلاتهم؛ والفئة الثانية هي فترة كبار السنّ المطوَّلة، حيث إنَّ الذين وُلِدوا بعد الحرب العالميَّة الثانية يعيشون فترةً أطول ويمارسون حياةً أنشط.

فئاتٌ جديدة، وفرصٌ جديدة، وواقعٌ جديد.

القاعدة رقم ٩

لا يحدُثُ شيءٌ إلاّ بعدَ دَفْعِ المال.

هذه القاعدةُ هي للرياديِّين.

من الصواب أن نقول إنَّنا نعيشُ في عصرِ اقتصادِ الأفكار. الابتكار هو الكلمةُ التي تلخِّص مبدأ الأعمال.

يجبُ ألّا تحجبَ هذه العبارة حقيقةً أساسيّةً في الحياة ينبغي على كلِّ رياديٍّ أن يعتنقَها: لن يتحقّق شيءٌ إلّا عندما يعطيك أحدُهم شيكًا. حتّى ذلك الحين، قد تكونُ لديك فكرةٌ عظيمةٌ أو ضعيفة- فكرةٌ قد تعيدُ تشكيلَ الصناعة بكاملها أو تختفي من دون أيِّ أثر. لن تعرفَ ما سيحدثُ ما لم يدفعْ أحدٌ لك المال. عندئذٍ ستكتشفُ تأثيرها.

تعلّمتُ هذا الدرس عندما كنت أنا وبِل تايلور نجمعُ الأموالَ لاختبار فكرة إصدار مجلّة **"فاست كومباني"**. لكنّي لم أتعلّمه من الشّيك الأوّل الذي حصلنا عليه؛ بل تعلّمته من الشّيك الذي لم نحصلْ عليه. إليكم ما حدث.

عملْنا على خُطّة العَمَل مرّاتٍ عديدة حتّى إنّي نسيتُ عددَ المرّات. كنّا قد ذهبنا إلى الأصدقاء والخبراء طلبًا للنُصح. وكنّا قد أعدَدْنا الأوراقَ القانونيّة وأنشأنا شركةً ذات مسؤوليّة محدودة. كان الوقتُ قد حان لنعثُرَ على أوّل مستثمرٍ لنا. قرّرنا أن نجمعَ المالَ في كمّيّات من ٥٠,٠٠٠ دولار. إنّه رقمٌ صحيحٌ جذّاب، واعتقدنا أنّه رقمٌ يمكنُ أن تتحمّله إمكانيّاتُ مؤيّدينا المحتمَلين. أذكُرُ أنّي تدرّبتُ على استخدام جملتي التي أستخدمُها للإقناع: "يمكنك أن تشتريَ سيّارةَ ليكزس (LEXUS) جديدة أخرى هذه السنة أو تساعدَ في إطلاق مجلّة".

الشخصُ الأوّل الذي قَصَدناه هو تيد ليڤيت.

كان تيد رئيسي؛ لكنّه كان وقتَها معلّمًا مرشدًا وصديقًا. كان قد تقاعدَ من مجلّة **"هارڤرد بزنس ريڤيو"** بعد أن جدّدَ المجلّة ذات السمعة المرموقة، والتي كانت في حالة خمول، وقد بقينا على صلةٍ وثيقة بعد تَرْكِه العمل. بينما كانت فكرةُ "فاست كومباني" تتطوّر، بذلْتُ جَهدي لأتأكّدَ من أنّه كان على عِلْمٍ بأمورها. كان من المنطقيّ أن نطلبَ من تيد أن يكونَ أوّلَ المستثمرين لدينا. بالإضافة إلى هذا، كان لديه فهرس بطاقات بأسماء الأشخاص الناجحين والأثرياء والمؤثّرين حول العالَم. بمجرّد أن يقبلَ تيد، بإمكاننا أن نذهبَ إلى الآخرين في شبكته ونطلبَ منهم المال. كان هو مستثمرَنا الرئيسيَّ الذي سنرتكزُ عليه.

عندما جلسنا معًا، نظرَ تيد نظرةً صارمةً إلى خُطَّة العمل والوثائق القانونيَّة التي كنَّا قد أعدَدناها ليوقِّعها المستثمرون.

قال: "هذه أوراقٌ أكثرُ ممَّا يلزم".

كان ذلك تيد بطبيعته. لقد كانت لديه آراءٌ قويَّةٌ بشأن كلِّ شيء، لكنَّه يبدأ بعَرضها بأسلوب التعداد النُّقطي. كانت طريقةُ العرض مهمَّةً بالنسبة إلى تيد. فهي كانت تعكسُ الفكرة التي تكمُنُ وراءَها.

سأل تيد: "لماذا لا يمكنُ أن تكونَ مجرَّدَ جملةٍ واحدة؟ صفحة واحدة على الأكثر. إذا أردتَني أن أستثمر، فهذا كلُّ ما ينبغي أن تكون".

قلنا له أنا وبل إنَّه على صواب من الناحية النظريَّة. سيَكونُ أمرًا جيِّدًا لو كان كلُّ ما نحتاج إليه هو مُصافَحة الأيدي. لكنَّ محامينا نصَحنا بقوله إنَّ الوضعَ سيَكون في مصلحة الطرفَين إذا كانت لدينا وثيقةٌ رسميَّة. بالإضافة إلى هذا، إنْ لَم يرغب في قراءة هذه اللغة القانونيَّة كلِّها، فإنَّ كلَّ ما عليه أن يفعلَه هو أن يوقِّعَ الصفحةَ الأخيرة.

أخبرَنا بأنَّه سيُلقي نظرةً عليها، ثُمَّ غادَرناه بشعورٍ حماسيٍّ متَّقدٍ بأنَّنا كنَّا في طريقنا للحصول على أوَّل شيك لنا بقيمة ٥٠,٠٠٠ دولار.

مرَّ أسبوعٌ من دون أن نسمعَ كلمةً من تيد. فاتَّصلت به.

قال: "لم تسنَح لي الفرصة لألقيَ نظرةً عليها".

لم أكُن أريدُه أن يشعرَ بأنِّي أمارسُ الضَّغط عليه. فقلتُ له إنَّه ما من داعٍ للعَجلة، وقلتُ أيضًا إنِّي سأنتظرُ حتَّى يتَّصل هو بي عندما يكون مستعدًّا.

مرَّ وقتٌ طويل. بعد فترة، تحوَّل ذلك الشعورُ الحماسيُّ المتَّقدُ الأوَّل الذي خرَجنا به من ذلك الاجتماع الأوَّل إلى شيءٍ باردٍ ومُظلِم. لم يرفضْ تيد في الواقع صَفقَتَنا. بدا واضحًا أنَّه لم يكُن مُطمئنًّا لإتمامها. فهمت مَوقفَه. كان المالُ مالَه، وكان صديقًا في الماضي بَرهنَ على صداقته في كثير من الأحيان، وساعدَنا بطرقٍ كبيرةٍ وصغيرة، فلا أهمِّيَّة لعدم كتابته الشِّيك.

وقد علَّمني درسًا نافعًا: لا يحدثُ شيء، ولا توجَدُ صفقة، ولن يتحقَّق شيء إلَّا عندما ينتقِلُ المالُ من شخصٍ إلى آخر.

ماذا بعد؟

نعرفُ جميعًا التعبيرَ الذي يقول: "المال يتكلَّم والهراءُ يزول".

المالُ يفعلُ أكثرَ ممَّا يفعلُه الكلام. إنَّه يجعلُ الأمورَ تتحقَّق، وهو يحوِّلُ الكلامَ إلى عمل.

قابلْتُ عبرَ السنوات نوعَين من الرياديِّين. النوعُ الأوّل يحبُّ الكلام. الأشخاص من هذا النوع يخبرونك بشأن جميع الأشخاص المهمِّين الذين كانوا قد أيّدوا فكرَتهم. ويتحدّثون بشأن كلِّ الاجتماعات التي حضَروها، وجميع المؤتمرات التي قدّموا فيها عروضًا، وجميع الأشخاص الذين وعدوا بأن يكونوا شركاءَ لهم. في معظم الوقت، لا يتحقّقُ أيُّ شيءٍ ممّا يفكّرون فيه.

ثُمّ هناك الرياديُّون الذين لديهم عرضٌ موجَزٌ مقنعٌ يشرَحُ فكرتَهم. هذا كلُّ شيء. بعد ذلك، يكونون منشغلين جدًّا بجمع الأموال لإطلاق فكرتِهم. إنّهم لا ينجَحون دائمًا، لكنّهم لا يكرِّرون فكرتَهم إلى درجة الملل.

من المهمّ أن نتذكّرَ أنّ المالَ ليس كلَّ شيء، حتّى بالنسبة إلى الرياديِّين.

لكنّه بدايةُ كلِّ شيء، ولا سيّما بالنسبة إلى الرياديِّين.

اصنَعْ إذًا شارةً كَتَبَ عليها "أنا المسؤول عن هذا المشروع"، ثُمّ ضَعْها على مكتبك.

القاعدة رقم ١٠

السؤالُ الجيِّد يتفوَّقُ على الجواب الجيِّد.

ما السببُ الذي يجعلُ السؤالَ الجيّدَ مهمًا إلى هذه الدرجة؟

هذا سؤالٌ جيّد! لقد علّمني جيم كوليز الجواب- أم كان السؤال هو ما علّمني إيّاه؟

منذ فترةٍ ليست بطويلة، سألتُ جيم عن الموضوع الذي كان يفكّر فيه ليكون تَتِمّةً لكتابه **"جيّد إلى عظيم"** (Good to Great).

قال: "إنّي أبحثُ عن سؤالٍ جيّد".

وأوضحَ قائلًا إنّ كتابَيه **"بُنيَ ليَدوم"** (Built to Last)، و**"جيّد إلى عظيم"** كانا نتيجةَ طرْحِ أسئلةٍ طويلةٍ كانت قد تحدّته ليَستخدمَ أقصى قدراته على البحث والتحليل.

كان السؤالُ وراءَ كتاب "بُنيَ ليَدوم" هو: لماذا تستمرُّ بعضُ الشركات وتزدهر على مدى فترةٍ طويلةٍ من الزمن، في حين أنّ شركاتٍ أخرى تبدو بمثل قدرتها على المنافسة تتوقّف عن العمل؟ تطلّب الأمرُ من جيم والمؤلّف المشارك في كتابة كتابه، جيري پوراس (Jerry Porras) ستَّ سنواتٍ لإجراء البحوث حول هذا السؤال، حتّى يتمكّنا من نَشر النتائج التي توصّلا إليها. كان تأثيرُ الكتاب عظيمًا لدى صدوره.

لقد طرحا سؤالًا قويًا كانت قناعتُهما به كبيرة. وفي خدمة السؤال الذي طرحاه، تخلّيا عن الافتراضاتِ والأفكارِ المسبّقة التي كان من الممكن أن تحجبَ الحقائقَ عنهما. وقد أعطَيا أيضًا مجموعةً من الأجوبة تتناسبُ مع الصعوبة التي يطرحُها السؤال الأصلي، وقدّما نصائحَ عمليّةً إلى قادة الأعمال الجدّيين.

بعد نَشر كتاب "بُنيَ ليَدوم"، بدأ جيم الذي كان لا يهدأُ له بالٌ بالاستكشاف بحثًا عن سؤالٍ جديدٍ يستحقُّ العناء.

في أحدِ الأيّام، توقّفَ صديقٌ له يعملُ مستشارًا لدى "ماكِنْزي" (McKinsey) ليَتبادَلَ الحديثَ معه. قال له هذا الصديق: "إنّ كتابَ «بُنيَ ليَدوم» عملٌ جيّد. إنّما هناك مشكلةٌ

واحدة. يوضِح الكتابُ مدى أهمّيَّة الحمض النَّوويِّ الأصليِّ للشَّركة- أي قِيَمها الجوهريَّة وعقيدتها- من أجل تحقيق رؤيتها واستدامتها. لكن كيف تُساعِدُ هذه الحقيقة رئيسَ عملٍ انضمَّ إلى شركته بعد مُضِيِّ فترةٍ طويلة على تأسيسها؟ أيُّ أملٍ هناك لشركةٍ ليسَت لديها رؤيةٌ لحمضٍ نوويٍّ؟ كيف تنتقلُ شركةٌ ما موجودةٌ من كونها جيِّدةً إلى كَونِها عظيمةً؟

إنَّ هذا السؤالَ في الواقع سؤالٌ جيِّد. لا بل قُلْ: إنّه سؤالٌ عظيم. بعدَ ستِّ سنواتٍ من الدِّراسة الطويلة المركَّزة والتَّحقيق والتحليل، أصدَرَ جيم كتابَه "جيِّدٌ إلى عظيم"، ومرَّةً أخرى غيَّر أسلوبَ تفكيرِ قادةِ الأعمال في ما يتعلَّق بوَظائفهم.

ما السببُ الذي يجعلُ من الأسئلة أهمِّيَّةً أكبر من الأجوبة؟ إذا لَم تَطرَحِ السؤالَ الصحيح، فلا قيمةَ لجوابك. وإذا طرحْتَ السؤالَ الصحيح، فمَهما كان جوابُك، فإنَّك ستتعلَّمُ شيئًا ذا قيمة.

ماذا بعد؟

الأسئلة هي الطريقة التي نتعلَّم بها. وهذا يعني أنَّ الأسئلةَ هي الطريقةُ التي نصنعُ بها التَّغيير. لماذا؟

لأنَّ الأسئلةَ خطيرة. تخيَّلْ أنَّك تعيشُ في منتصف القرن السادس عشر وتسأل ما إذا كانَتِ الشمسُ تدورُ حول الأرض أو أنَّ الأرضَ هي التي تدورُ حول الشمس. إنَّ مجرَّدَ طَرْحِ السؤال قد يُغيِّر العالَم- وهو أمرٌ قد يكلِّفُك حياتَك. من المحزن القولُ إنَّ طَرْحَ الأسئلة التي لا تحظى بشعبيَّةٍ لايَزالُ عملًا مميتًا. في السنة الماضية، اغتِيلَ ثمانيةٌ وأربعون صِحفيًا في جميع أنحاء العالَم لمجرَّد طَرْحِ أسئلة.

لكنَّ الأسئلةَ تحرِّرُ أيضًا. إنَّ طَرْحَ السؤال الصحيح قادَ العلماءَ إلى شفاء أمراضٍ رهيبة، وقادَ المهندسين إلى تصميم أبنيةٍ مذهلة، والناشطين الاجتماعيِّين إلى إنجاز السلام في الأماكن المضطربة من العالَم.

إنَّ الأسئلةَ مفيدة. يبدأ الرياديُّون والمبتكِرون عادةً بحثَهم عن شيءٍ جديد حالَه أفضل، عبر طَرْحِ السؤال: "ماذا لو؟" أو "لِمَ لا؟".

الأسئلة هي الطريقة التي نتجنَّبُ بها الكوارث. والتفكيرُ الجماعيُّ ليس أكثرَ من وضْعٍ فيه مجموعةُ أشخاصٍ لا يطرحونَ أسئلةً يعرفونَ أنَّ عليهم طَرْحَها.

لماذا يصعُبُ إذًا على الشركات أن تتبنَّى فنَّ طَرْحِ الأسئلة الجيِّدة؟

إنَّ كثيرًا من الأعمال مشابهةٌ لكثيرٍ من عَمَلِ المدارس: أنَّ السبيلَ للتَّفوُّق على الآخرين هو في جَعْلِ الآخرين يعتقدون أنَّك ذكيٌّ. وأفضلُ طريقةٍ لجَعْلِ الناس يعتقدون أنَّك ذكيٌّ، كما اكتشَفَ الباحثون، هي أن تسخرَ بالأشخاص الآخرين عندما يطرحون أسئلة. هذه أيضًا وسيلةٌ

جيدةً لِمَنع الناس من طَرح الأسئلة. بمرور الوقت، تغيَّرَ هدفُ طَرح الأسئلة. بدلًا من البَحث عن أفكارٍ ثاقبةٍ جديدة، يطرحُ قادةُ الأعمال الأسئلة، فقط عندما يعرفون الأجوبة أصلًا. تتحوَّلُ الأسئلة الجدِّيّة إلى نوعٍ من الأسئلة البلاغيّة الرامية إلى تعزيز تحاملٍ أو تحيُّزٍ موجود، أو أفكارٍ مسبَقة خاطئة. وهذا الوَضع ليس موجودًا داخلَ الشركات فقط، بل إنّ كثيرًا ممّا يُنظَر إليه على أنّه صحافةٌ وتحليلُ أخبار، ما هو إلّا تدريبٌ على طَرح الأسئلة لتَسجيل نقاطٍ في سِجالٍ ما.

إذا أردتَ أن تكونَ شركتُك ملتزمةً نحو التَّجديد والابتكار، عليها أن تكونَ شركةً تطرَحُ أسئلةً أكثرَ من كَونِها تقدِّمُ أجوبة.

اعمَل على طَرح أسئلةٍ كبيرةٍ في الاجتماعات. وكافِئِ الناسَ على طَرح الأسئلة التي ينبغي أن تُطرَح. لتكُنْ لديك الشجاعةُ لِطَرح أسئلةٍ لا تَسألُ لكي توضِحَ ما تعتقد أنّه واضح، عالِمًا أنّك بمجرَّد طَرح سؤال، ستقيمُ روابطَ جديدةً وتفتحُ مجالاتٍ جديدةً للاستفهام. زيِّنْ جدرانَ غُرَفِ الاجتماعات بنَماذج الأسئلة. اعمَل على تصيُّد أمثلةٍ من الأسئلة التي أثَّرت تأثيرًا كبيرًا في حلِّ المشكلات العسيرة للشَّركات. تدرَّب على طَرحِ أسئلةٍ مفتوحة حيث لا يوجَدُ جوابٌ صحيحٌ واحد.

ليس الذي لا تعرفه هو الذي سيُلحِقُ الضَّرر بك وبأعمالك. إنّ ما لا تُزعِجُ نفسَك بِطَرحه هو الذي سيَقتُلُك.

إنّ طَرحَ الأسئلة يمكنُ أن يكونَ عملًا خطيرًا، غير أنّ عدمَ طَرحِها قد يكون مميتًا.

والآن، هل من أسئلة لديك؟

القاعدة رقم ١١

انتقَلْنا من "إمَّا هذا وإمَّا ذاك" في الماضي، إلى "كلاهما معًا" في المستقبل.

في الأيّام الخَوالي في مَتنَزَّه فَنواي (Fenway)، كان مشجِّعو فريق "رد سُكس" (Red Sox) يرفِّهون عن أنفسهم من خلال تَبادُل الهتافات.

كان الجمهورُ الصاخبُ الفَوضَويُ في المدرَّج المكشوف يبدأ الهتاف: "سُعراتٌ أقلّ!".

فيردُّ الجمهور في المدرَّج المسقوف: "مذاقٌ رائع".

كان هذا الهتاف المتبادَلُ يستمرُّ حتّى يحدُثَ شيءٌ ما في الملعَبِ يُقاطِعُ هذه اللعبة بين المشجِّعين.

كانت النكتة بلا شك، هي تقليدَ إعلانات ميلر لايت (Miller Lite) التجاريَّة، وهي نوعٌ من البيرة قليلة السعرات، التي كانَتْ ذاتَ شهرةٍ جيِّدة في ذلك الوقت. وكانَ الإعلانُ يصوِّرُ زَوجَين من الرياضيِّين المتَقاعِدين يتَجادَلان حول السبب الحقيقيّ لاحتساء كلٍّ منهما تلك البيرة، فيقول أحدهما إنَّ السبب هو قلَّةُ سعراتها، بينما يصرُّ الآخر على أنَّ السبب هو مذاقُها الرائع.

كان الإعلان مُسلِّيًا وذكيًا، بشكلٍ جزئيٍ، بسبب الجَدَل المزيَّف بين الرياضيِّين المتَقاعدَين حول البيرة، لكنّه مُسَلٍّ أيضًا لأنّه كان يعكِسُ الطريقةَ التي كان العالَمُ يعمَلُ بموجبها في ذلك الوقت: المنتَجات هي التي كانَتْ تجعلُك تختار. كان ذلك العالَمُ عالَمَ إمّا هذا وإمّا ذاك.

تغيَّرَ الوَضْعُ بالنسبة إليّ عندما ذهبْتُ إلى مدينة تويوتا (Toyota) في آخر الثمانينيّات لإجراء بحثٍ حَول كتابٍ عن التحدّي الذي كانت اليابان توجِّهه إلى صناعة السيّارات الأميركيّة. كان من الواضح أنَّ اليابانيّين كانوا يفعلون شيئًا مختلفًا عمّا يفعلُه عمالقة صناعة السيّارات الثلاثة في مدينة ديترويت (Detroit)، بل يفعلون ما هو أفضلُ منه. لكن ماذا كان

ذلك الشيء؟ هل كان دَورَ الحكومة في تَوليد السياسة الصناعيّة؟ هل كان دَورَ المزوِّدين في إيصال القِطَع إلى صانعي السيّارات؟ هل كان دَورَ التكنولوجيا واستخدام المعدّات الأوتوماتيكيّة في تجميع السيّارات؟ هل كان دَورَ الموارد البشريّة في تحفيز العُمّال؟ كانَتِ الطريقةُ الوحيدةُ لفكّ رُموز هذه الميّزة اليابانيّة المتنامِية- والمحيرة- هي إلقاءَ نظرةٍ من كَثَب.

كباحث من كلّيّة هارڤرد للأعمال، مُنِحت فرصةً مفتوحةً للاتّصال بالرؤساء التنفيذيّين في تويوتا وصانعي السيّارات الآخرين. لكنْ فيما كان اليابانيّون مُهذَّبين بشكل مستمرّ، فإنّ المقابلاتِ التي أجرَيْتُها سرعانَ ما أخذَتْ طابعًا معتادًا لا تَتَوافر فيه المعلومات. كانت "فتاة المصعد" غير المطّلعة والمرتدية قفازاتٍ بيضاء، ترافقني إلى حُجَيرة العمل الخالية من المشاعر، وتقدّم إليّ كوبًا من الشاي، ثُمّ تَختفي. ثُمّ يظهرُ مديرٌ تنفيذيٌّ مهذّبٌ من قِسم صانعي السيّارات. كنّا ننحني لبعضنا بعضًا، ونتبادلُ بطاقات العمل، وتُسمّى في اليابان "الميشي" (Meishi)، ونبدأ المقابلة بعدَ ذلك. كنتُ أطرَحُ أسئلتي المصمّمة استراتيجيًا لكَشف التّفسيرات المتعدّدة لسيطرة تويوتا المتنامية. ما علاقةُ الشركة بِنقابَتِها؟ وبموظّفيها؟ وبِوزارة الصناعة والتجارة العالميّة التي كانت ذاتَ قدرة فائقة في ذلك الوقت؟

ثلا المديرُ التنفيذيُّ في تويوتا بكلّ التزام الأجوبة ذاتَها التي أعطاها لجميع الأمريكيّين الذين أجرَوا مقابلات، والذين تهافَتوا على مدينة تويوتا سعيًا وراء التّنوير.

كان أحدَ الأجوبة أنّ تويوتا كانت تحرص على أن يستخدم موظّفوها أقلامَ رصاصهم إلى نهايتها قَبل أن يُسمَحَ لهم بطلَبِ أقلامٍ جديدة.

الترجمةُ كانت خاطئة. هل كانت تويوتا تتفوّق على فورد وكرايسلر وجنرال موتورز (Ford, Chrysler & General Motors) بِسبب الأقلام؟

جوابٌ آخر كان أنّ تويوتا على علاقة جدّيّة ووثيقة بمزوّديها حتّى إنّ قِطَع السيّارات كانت تَصِلُ إلى منشآت التّجميع وَفْقًا للأوقات المحدّدة.

كتبت هذا الجواب أيضًا. لكنْ لَمْ يكنْ هناك أيُّ شيءٍ جديدٍ بخصوص نظام الإنتاج المبنيّ على أوقاتٍ محدّدة، أو بخصوص هيكليّة اتّحاد الشركات اليابانيّة.

أخيرًا انتهَتِ المقابلةُ واصطحَبوني في جولة في إحدى منشآت التّجميع. عند ذلك عرَفتُ الجواب- وبطريقةٍ لا يمكنُ البتّة لأيّة مقابلةٍ أن تعطيَه.

خطُّ التجميع هو المكانُ الذي كانت تويوتا تجمَعُ فيه كلّ شيءٍ- حرفيًا.

استطَعْتُ أن أرى نتيجةَ تطبيقِ الإنسان للعلم لتوفير الكلفة، الذي يترافق مع أعمالٍ هندسيّةٍ عاليةِ الجودة لضَمان خُلُوّ السيّارات من العيوب. ولَمْ يَكنِ السرُّ في إمّا هذا وإمّا ذاك-

لقد كان في "كليهما معًا". كان نظامُ إنتاج تويوتا يجمعُ بين الجودة العالية والتكلفة القليلة. ذاك كانَ السرُّ الذي يُغيِّر اللعبة.

في اللعبة القديمة كان على الفرد أن يختار. إن أرَدتَ جودةً عالية، عليك أن تدفعَ ثمنًا مرتفعًا. وإذا كان كلُّ ما تستطيعُ أن تَتَحمَّله هو سيّارةً رخيصة، كان عليك أن تقبلَ مستوًى أدنى من الجودة. كانَ الأمرُ إمّا هذا وإمّا ذاك- كان ذلك عالَم إمّا... وإمّا. أزالَت تويوتا مبدأ المقايَضة أو المساومة. بإمكانك أن تحصلَ على جودة عالية وكلفة مُتدنّية التي في عالَم إمّا... وإمّا.

تُحوِّلُ استراتيجيّةُ الأعمال التقليديّةُ العالَمَ إلى مصفوفة فيها مَعْلمٌ مرغوبٌ فيه يكون في الأعلى، وشيءٌ آخرُ في الأسفل: السرعةُ مقابلَ الدِّقة، الشامل مقابل المخصّص، الإنترنت مقابل المادّة المطبوعة، الظاهر مقابل الباطن. تقرأ استراتيجيّاتِ الأعمال التقليديّة المصفوفة كخطوطٍ مستقيمة: عليك أن تختار أيَّ مَعلَمٍ ستفضِّله.

بعد زيارتي إلى خطّ التّجميع في تويوتا لم أتوقَّف عن استخدام المصفوفات؛ لكنّي بدأتُ أقرأها كخطوطٍ قُطريّة. حتّى إنّ هذا ساعدَني في تحديد مَوقع مجلّة **"فاست كومباني"**. كانت مجلّة "هارڤرد بزنس ريڤيو" تثقيفيّةً ولكنّها لَم تَكُن ترفيهيّة، وكانت مجلّة "فورتشن" (Fortune) ومجلّات الأعمال التجاريّة الأخرى ترفِّهُ عنك لكنّها لَم تقدِّم الكثيرَ من التّثقيف في مجال الأعمال. قَطعَت **"فاست كومباني"** المصفوفةَ قُطريًا: دخَلنا مجالَ أعمال التّثقيف الترفيهي.

عندما قال أف. سكوت فيتزجيرالد (F. Scott Fitzgerald) "إنّ امتحانَ الذكاء من الدرجة الأولى هو المقدرة على الاحتفاظ بفِكرتَين مُتناقضَتين في الذهن في الوقت ذاته، والاحتفاظ بالقدرة على العمل بالرّغم من ذلك"، فإنّه كان محقًّا إلى حدٍّ كبير.

إنّه في الواقع امتحانُ استراتيجيّةِ الأعمال من الدرجة الأولى.

ماذا بعد؟

عندما تُواجِهُ قرارًا صعبًا، فأيُّما تتّفق معه: عقلك أم قلبك؟

إذا اخترتَ واحدًا منهما، فأنا أسفٌ لأنْ أقولَ لك إنّ الغايةَ من هذه القاعدة قد فاتَتك. لا يوجَدُ مجالٌ أهمُّ من مجالِ صُنع القرارات لتَبنّي قوّةِ وجهةِ نظرِ "كلاهما معًا".

بدلًا من العَقل مُقابل القلب، ما رأيك في استخدام عقلٍ مُتعاطِف، أو قلبٍ منطقيّ؟

إنّ النظرَ إلى العالَم بهذه الطريقة يحتاج إلى ممارسة. غير أنّ إحدى المهاراتِ التي تميّزُ الإنسان الرياديّ أو المُبدِع هي قدرتُه على خَلق خطوطٍ جديدة من الرؤية. هذا يعني اكتشافَ حلِّ المشكلات بواسطة بُعدٍ جديد. إنّه يَعني رَفْضَ اختيارات "إمّا... وإمّا" القديمة والبحث

عن تركيبات "كلاهما معًا" الجديدة. بإمكانك أن تتعلَّمَ القيامَ بهذا عندما تعمَلُ بموجب الخطوط القُطْرِيَّة. إنَّك تتعلَّم أن تقطَعَ مشكلةً ما بموجبِ خطٍّ جديد ثُمَّ تعيدَ تجميعَ عناصرها بطريقة جديدة.

إحدى طرق الممارسة هي تحديد أمثلة تُضرَبُ على "كلاهما معًا" في الحياة اليوميّة. بإمكانك أن ترى هذه الأمثلة عندما يُعيدُ سياسيٌّ تركيبَ أشكال السياسة القديمة في شَكلٍ هجينٍ جديد. بِل كلينتون (Bill Clinton) قام بهذا عندما عبّر لفظيًا عن "طريق ثالث" للحزب الديمقراطيّ. وقام به أيضًا جورج دبليو. بوش (George W. Bush) عندما ترشّح للرئاسة كمرشَّح "محافظٍ عطوف". وَصَفَ جون ماكين (John McCain) الفكرةَ عندما ترشَّحَ للرئاسة "بصفةٍ مستقلّة". وكان باراك أوباما (Barak Obama) مَثَلًا يُضرَبُ على هذه الفكرة عندما قال إنَّه لا توجَدُ ولايات حمراءُ أو ولاياتٌ زرقاء، إنَّما توجَدُ ولاياتٌ حمراءُ وبيضاءُ وزرقاءُ فقط.

يمكنُك أن تراها على صفحةِ الأعمال في تقارير استراتيجيّات الشركات: المنافسةُ مُقابِلَ التعاوُن يندمجان ليَصيرا تَعاوُنًا تَنافُسيًّا؛ مصنوعٌ حَسَبَ مواصَفاتِ الزّبون، مقابلَ الإنتاج الضخم حَسَبَ مُواصَفاتٍ محدَّدة أُعيد جمعُهما ليَصيرا إنتاجًا ضخمًا حسبَ مُواصَفات الزّبون. ويؤكِّدُ قادةُ البيئة منذ مدّةٍ طَويلة أنَّ المقايَضةَ المنظورةَ بين الاستِدامة البيئيّة والنموِّ الاقتصاديِّ هي انقسامٌ زائف. إنَّ جَمعَ المبادىء البيئيّةِ الإلزاميّةِ والتكنولوجيا الخضراء يفتَحُ المجالَ أمام مستقبلِ "النموِّ الأخضر".

عندما تبدأُ العملَ قُطْرِيًّا، فإنَّك تُغيِّرُ اللعبة، مثلما يحدثُ في لعبة الشطرنج للفيل الذي يتحرّكُ قُطْرِيًّا. إنَّك تَفتَحُ مجالًا جديدًا. إنَّك تُغيِّر هندسةَ الاختيار. إنَّ كلَّ ما يتطلَّبُه الأمرُ هو الممارسة، وسرعان ما ستَبدأُ في رؤية "كلاهما معًا" في عملك وحياتك على حدٍّ سواء- أو في حياة عملك.

القاعدةُ رقم ١٢

الفرقُ بين الأزمة والفرصة هو ما سبقَ أن عرفتَه عن الموقف.

هذا مقتطف من التاريخ- هو في الواقع مثلٌ عن الأعمال- تعلّمته من ليف إدڤنسون (Leif Edvinsson)، وهو صديقٌ سويديٌ وأوّلُ بروفيسور أستاذٍ لمادّة إدارة المعرفة في العالم، وقد حازَ جائزةَ أفضل دماغ في العالَم سنة ١٩٩٨م. إليكم القصّةَ التي قصّها عليّ.

لمدّة خمس مئة سنة، من القرن الرابع عشر حتّى بداية القرن التاسع عشر، حقَّقَتْ جمهوريّةُ راغوزا (Ragusa) المستحيل. هذه المدينة- الدولة الصغيرة المحاطةُ بالجدران على شواطىء البحر الأدرياتيّ، وقفَتْ صامدةً أمام الإمبراطوريّات القويّة التي أحاطت بها: الإمبراطوريّةُ العثمانيّة، والبندقيّة، والفاتيكان. وعلى مرّ القرون كان حكّام إسبانيا وفرنسا يوجِّهون تهديداتٍ خطيرةً لسُكّان راغوزا المستقلّين.

لكنْ، بطريقة ما، نجحت راغوزا الصغيرة، بعَدَدِ سكّانها البالغ خمسة آلاف نسمةٍ فقط داخل جدرانها، في الاحتفاظ بحرّيّتها وتحقيقِ مستوى معيشةٍ لا يُضاهى.

كيف فعلَتْ راغوزا هذا؟ إنّ هذا السؤال هو ذلك النوع من الأسئلة التي تجذبُ ليس فقط طلّاب التاريخ، بل قادةَ الأعمال أيضًا الذين يَسعَون إلى تحويل الأساليب القديمة إلى مصادرَ جديدةٍ للميزة التنافُسيّة.

اتّضَحَ أنّ الجوابَ هو المعرفة. كان سلاحُ راغوزا السرّيُ شبكةَ معلوماتٍ مؤلّفةً من سفراء مدرَّبين تدريبًا عاليًا وذوي إحساسٍ وطنيّ عميق. بحلول القرن التاسع عشر، كانت هذه الشبكة تتألّف من ثمانين سفيرًا مُنتشِرين من قِبَل مجلس شيوخ راغوزا في المباني الحكوميّة والمرافئ حيث كان منافسوهم يضَعون الخُطَط الحربيّة والاقتصاديّة المهمّة.

قام هؤلاء السفراء بأكثر من مجرّد تمثيل مصالح راغوزا أمام الأمراء والباباوات والباشوات الأقوياء الذين كانوا قادرين على تحديد مصير راغوزا. كان مجلس شيوخ راغوزا يرسلُ بصورةٍ مُنتظَمة إلى كلّ سفيرٍ مجموعةً من الأسئلة المحدّدة: ماذا كان يحدُثُ في حَوض السفن- هل كان الأسطولُ الحربيّ الجديدُ يُزوَّد بالمعدّات؟ وماذا عنِ القوّات المسلّحة- هل كانَتِ الجيوش تجهَّز؟ إذا كان الجوابُ إيجابيًا، كم فردًا في ذاك الجيش؟ وما اسم قائده؟

كانتِ الأسئلةُ واضحةً ومحدّدة، وكانتِ المعلوماتُ المطلوبةُ عمليّةً بحتة. عندما كانتِ الأجوبة تصلُ إلى مجلس الشيوخ من السفراء، كان المجلسُ يشكّلُ بسرعةٍ صورةً تفصيليّةً ودقيقة عن التّهديدات والفرص التي كانت تَبرُز في مراكز القوى المحيطة بهم.

كان ذلك مصدرَ ميْزتهم التّنافُسيّة. قبل مئات السنين من اختراع الإنترنت، اخترعَ سكّان راغوزا شبكةَ المعلومات الأكثرِ تعقيدًا وتقدّمًا في العالَم. وكان هذا نظامَ المعرفة السريعة. جَعلتِ الرسائلُ التي كانتْ تَصِلُ من كلّ ركنٍ من أركان العالَم قادةَ راغوزا يطّلعون على الأخبار قبلَ أيِّ شخصٍ آخر. إنّ معرفةَ المزيد، ومعرفتَه قبل الآخرين، كان يَعني أنّهم كانوا يملكون ميْزة الوقت- الوقت لاستباق الحدث، والوقت للتّفكير والتّخطيط. كان كلُّ ما باستطاعة الآخرين أن يفعلوه حين تأخذُهم الأحداث على حين غِرّة، أن يردُّوا فقط. لكنّ راغوزا كان باستطاعتها تصميمُ استراتيجيّة.

بواسطة مهاراتهم الدبلوماسيّة، كان في وُسعهم أن يتلاعبوا بالأطراف ويثيروا طرفًا ضدّ آخر. أو حتّى بصورةٍ أفضل، كان باستطاعتهم أن يضعوا أنفسَهم بصورةٍ منظّمة في خدمة طرفَي النّزاع. في معركة ليبانتو (Lepanto) التي جرَتْ أحداثُها عام ١٥٧١م، التي هُزِمت فيها الإمبراطوريّة العثمانيّة في مواجهة الاتّحاد المقدّس المؤلّف من إسبانيا والفاتيكان وسكّان البندقيّة وقوًى مسيحيّة أخرى، حاربَتْ قَواربُ وسُفنُ راغوزا في كلا الجانبين- حاربوا لقاءَ ثَمن.

هذا يبرهِنُ أنّه لا يوجَدُ ما يُدعى أخبارًا جيّدةً وأخبارًا سيّئة. هناك أخبارٌ سريعة وأخبارٌ بطيئة فقط. بالعودة إلى الوراء إلى عام ١٥٧١م، لَم تَكُنِ الأخبارُ البطيئةُ تُعدُّ أخبارًا البتّة.

ماذا بعد؟

الاستخباراتُ السريعة يمكنُ أن تدعمَ جمهوريّةً مَنعزلةً وبالغةَ الصِّغَر لمئات السنين. لماذا تُدارُ شركاتٌ كثيرةٌ جدًا بموجِبِ مبدأ تخزينِ المعلوماتِ السرّيّ بدلًا من مبدأ تَقاسُم المعرفة؟

في أغلب الأحيان، يتعلّق الجوابُ بموقفٍ يبدأ من رأس الهرم. نعرفُ جميعًا رؤساءَ تنفيذيّين، أو عمِلنا مع رؤساءَ تنفيذيّين كانوا يؤكّدون بكلّ فخر: "ليست لدينا مشكلات! لدينا فرص فقط!".

في الواقع، توجَدُ لديهم مشكلات- وهي في بعض الأحيان مشكلاتٌ خطيرة. وتغيير كلمة مشكلة إلى اسم آخر أو التّظاهُر بأنّها غير موجودة هو عملٌ تضليليٌ وخطير على حدّ سواء. إنّ هذا يُرسلُ إشارةً خاطئةً إلى الأشخاص الذين يعمَلونَ عند طرفِ المعلومات الأماميّ، حيثُ يشكّلُ نظامُ إنذارٍ مبكّرٍ ينبّه المقرّ الرئيسيّ إلى وُجودِ مشكلاتٍ خطيرة، أداةً للبقاء على قَيد الحياة لا تُقدّر بثمن. (اسأل سكّان راغوزا إذا كنتَ لا تصدّقُني). غير أنّه في داخل الشركات التي تتعمّدُ عدمَ الرؤية، فإنّ الرسالةَ المرسَلةَ إلى هؤلاء الكشّافة في الخطّ

الأمامي، هي القاعدةُ الأولى نفسها الخاصّة ببنادي القتال. والقاعدة الأولى التي تتعلّق بالمشكلات داخل الشركات التي تتعمّد عدم الرؤية، هي عدم التحدُّث بالمشكلات.

القاعدةُ الثانيةُ بالنسبة إلى الشركات الخالية من المشكلات هي ألّا تحملَ البتّة أخبارًا سيئةً إلى المدير. الممارسةُ التقليديّةُ داخلَ الشركاتِ الخاليةِ من المشكلات هي إطلاقُ النار على حامل الرسالة. إنّ الشركاتِ التي تقول إنّها تسعى إلى التكيُّف مع التغيير وتُطيح مع ذلك برؤوس الأشخاص الذين يجلبون الأنباء المهمّة، لكنِ السيّئة إلى المدير، هي مَذنِبةٌ بتهمة ارتكابِ انتحارٍ مشترك.

إنّ عواقبَ هذا النوع من المراقَبة الذاتيّة هي في أكثرِ الأحيان مُميتةٌ. إنّ التفكيرَ الجماعي، والضغوطَ التي يمارِسها الأقرانُ على المعارضين في الداخل، يفسّران حُدوثَ الكوارثِ التاريخيّة، من مأساة عام ١٩٨٦م لمكُّوك الفضاء تشالنجر (Challenger)، إلى غَزْوِ الولايات المتّحدة الحديث للعراق، والذي كان سيّئَ التّخطيط. إنّ القصّةَ التحذيريّةَ للسفينة الحربيّة السويديّة "ڤازا" (Vasa)، تتوافق تمامًا مع مثل راغوزا- كصورةٍ طبقَ الأصل لها.

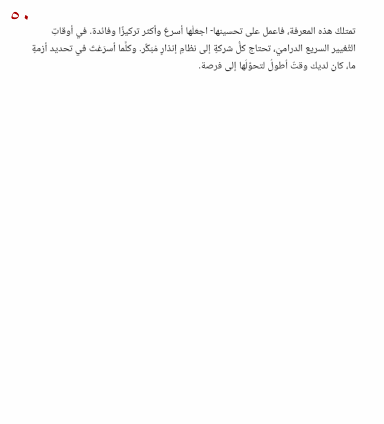
بُنيت ڤازا، التي هي جزئيًا سفينةٌ حربيّة، وجزئيًا أيقونةٌ وطنيّة، بناءً على أوامر أصدرها الملك السويديّ غوستاڤ أدولف (Gustavus Adolphus). وقد استخدِمَ أفضل أنواع الأخشاب السويديّة في بنائها، وأبحرت في آب/أغسطس ١٦٢٨م. أبحرَتِ السفينةُ الجبّارةُ مبتعدةً مسافةً قصيرةً عن مرساها، وأطلقَتْ طلقتَي تحيّة... وغرقت على الفور بعد ذلك.

ما الخطأُ الذي حَدَث؟

أحدُ الأسباب هو إعادةُ الملك غوستاڤ تصميم السفينة بحسب مواصفاته الأنانيّة. وذلك بإضافة مَنصّةِ مدفعٍ إضافيّة، ومَدافعَ أثقلَ لتضاهيَ سفينةً دانمركيّةً كانت قد بُنِيتْ حديثًا. أدخلَ الملكُ تغييراتٍ لَمْ تَكُنْ مَدعومةً من الناحية الفنّيّة. لكنْ لَمْ يَكُنْ هناك أيُّ شخصٍ مستعدًا لمناقشة الملك في هذا الشأن.

على الأقلّ، أجرَتِ البحريّةُ تجربةَ الاستقرار قبل إطلاق السفينة ڤازا، حيث ركض ثلاثون رجلًا ذهابًا وإيابًا على سطح السفينة في حين كانَتْ لا تزالُ راسيةً بأمان. لسوء الحظّ، اضطُرَّ الرجالُ إلى وَقْفِ الاختبار قبل أن ينتهي، وكانت السفينةُ غيرَ مستقرّةٍ حتّى إنّها كادَتْ تَنقلِب. لكنّ الملكَ كان ينتظرُ سفينتَه المميزة. لذا، وبالرغم من فَشَلِ الاختبار، وافقَ الأدميرال السويدي على انطلاق السفينة. قُدِّر عددُ البحّارة الذين غرقوا عند غَرَقِ السفينة بخمسين بحّارًا. (بلا شك، لا يحدُثُ أمرٌ مثل هذا البتّة داخل الشركات).

من الصعب اليومَ أن نتخيّلَ أيّةَ منظّمةٍ وهي تتنافَس على المعرفة- سواءٌ أشَرِكاتِ استشارةٍ إداريّةٍ كانت، أم وكالاتِ إعلانات، أم مؤسّساتٍ قانونيّة، أم جامعات، أم وكالاتٍ حكوميّة- ليسَتْ لها المقدرةُ على مُشاركة المعرفة، على الأقلّ المعرفة المتقدّمة، مثل تلك التي ابتكرَها سكّان راغوزا منذ قرون. إذا لَمْ تبتكرْ منظّمتُكَ معرفةً كهذه، فابتكِرْها أنت. وإذا كانَتْ



تمتلك هذه المعرفة، فاعمل على تحسينها- اجعلْها أسرعَ وأكثر تركيزًا وفائدة. في أوقاتِ التّغيير السريع الدرامي، تحتاج كلُّ شركةٍ إلى نظامِ إنذارٍ مُبَكّر. وكلّما أسرَعْتَ في تحديد أزمةٍ ما، كان لديك وقتٌ أطولُ لتحوّلَها إلى فرصة.

القاعدة رقم ١٣

تعلَّمْ أن تَقبَلَ "لا" كَسُؤال.

كان قد حُضِّرَ العشاءُ في سان فرانسيسكو بدقَّة. كان صديقي إرنست شولدَن (Ernst Scholdan)، وهو رجلُ أعمالٍ نمساويٌّ يُسعده أن يدْعَمَ مشاريعَ مُبدعةً لها أهمِّيَّة اجتماعيَّة، قد تطوَّعَ ليَكونَ أوَّلَ مُستثمرٍ في مشروعيَ القادم لتغيير العالَم. اعتقدَ أنَّه لإطلاق المشروع، كان علينا أن نؤسِّس نادي المؤسِّسين المؤلَّف من دَزّينةِ مستثمرين دوليِّين، على أن يُساهِمَ كلُّ واحدٍ منهم بمليون دولار.

كان من المفترض أن ينتهي العشاء بتَوقيع اتِّفاقٍ مع مستثمرٍ ثانٍ، وهو مصرفيٌّ يميلُ تفكيره إلى التركيز على المجتمع، وصَدفَ أن كان أحدَ أصدقاء إرنست المفضَّلين. هذا ما جَعَلَنا نتأكَّد من أنَّ كلَّ تَفاصيل العشاء كاملة.

كان لا بُدَّ أن يكونَ المطعمُ أنيقًا من دون محاولةِ بَذْل جُهد كبير. وجد إرنست مطعمًا تقليديًا في سان فرانسيسكو يختصُّ بتَقديم شرائح اللحم. عرفْتُ أنَّنا في المكان الصحيح من مجرَّد مَظهَره. كان النّادلون خبراءَ في مهنتهم ومضى عليهم سنواتٌ هناك. وكانت شرائحُ اللحم المعروضةُ في حافظة اللحومِ تُماثِلُ تمامًا أغنى أرامل سان فرانسيسكو الراقيات. كان كلُّ ما نحتاج إليه في ذلك الوقت هو قدومَ المصرفيِّ وتوقيعَ العقد.

كانتْ تلك هي المرَّة الرابعةَ التي أجتمعُ فيها بالمصرفيِّ في مناسباتٍ اجتماعيَّة ولها علاقةٌ بالأعمال. صِرْنا قريبين من بعضنا بعضًا إن لم نَقُل قد صِرنا أصدقاء. كان هدفُ العشاء في ذلك المساء هو أن نقتربَ أكثر من بعضنا- مليون دولارٍ أقرب.

كان كلُّ شيءٍ كاملًا سوى نقطةٍ واحدة.

من اللحظة التي وصلَ فيها وجلس إلى الطاولة، كانَتْ إشاراتُ المصرفيِّ توضِحُ أنَّه لَم يَكُن يعملُ وَفقًا للنصِّ الذي أعدَدْنَه أنا وإرنست بدقَّة، وقد تَمَرَّنّا عليه مرارًا. كانَتْ هناكَ نسخةٌ واحدةٌ في الواقع تَدورُ في رؤوسنا؛ بينما كانت لديه نسخةٌ أخرى مختلفةٌ في رأسه. النسخة التي كانَتْ في رأسه، والتي كانت مَوضعَ اهتمامنا، لم تَكُنْ مُهتمَّةً بِمَنح أيِّ مبلغٍ لمشروعٍ كان يَفهمُه بصورةٍ أقلَّ كلَّما سمعَ المزيد بشأنه.

قال: "أنا لستُ متأكِّدًا من أنِّي قد فهمتُ هذه الفكرة". كان سخيًا جدًا في روحِه، وإنْ لَم يكُن في محفظة نقوده.

حاولْتُ أن أشرحَ له المشروعَ مرّةً أخرى. إنّه شبكةٌ عالَميّةٌ مؤلّفةٌ من قادةِ الفكرِ الذين بإمكانِهم أن يقدّموا معلوماتٍ عن برامجِ التغييرِ على المستوى الجماهيريّ، ولديهم نماذجُ أعمالٍ مُستدامةٍ تَنقُلُ النتائجَ المؤكّدةَ في معالجةِ مشكلاتٍ اجتماعيّةٍ ملحّة. أخبرتُه أن يفكّرَ في جرأةِ النتائج.

قال: "هذا كلُّه حسنٌ وجيّد. لكن كيف سيُساعِدُني هذا المشروع؟ أو الأهمُّ من ذلك، كيف سيَستفيدُ مصرفي منه؟".

أخذتُ نفسًا عميقًا وحاولْتُ أن أنظرَ إلى فكرتي من خلالِ عينَيه. استمرُّ في طَرْحِ الأسئلة، وتابَعتُ البحثَ عن الأجوبةِ الصحيحةِ التي ستُعيدُنا إلى الطريقِ الصحيحِ باتّجاهِ استثمارِ المليون دولار. كانت الأمسيّةُ بكلِّ جوانبِها تمامًا كما خطّطَ لها إرنِست- الطعامُ كان لذيذًا، والشرابُ رائعًا- سوى شيءٍ واحد: كنتُ أعلَمُ أنَّ الجوابَ كان لا.

بعد ذلك، كان إرنست هو الذي أُصيبَ بخيبةِ الأمل. كانَ قد حاوَلَ أن يعقِدَ صفقةً بين صديقَين، لكنَّ الأمورَ لم تجرِ كما كان قد خطّطَ لها. حاولْتُ أن أقولَ له إنّي تعلّمتُ درسًا مهمًّا. لقد مُنيتُ من جانبي بالفشل، وهذا مؤكّد. لكنّها كانَتْ خبرةً تعلّمت منها دروسًا مهمّة.

كان المصرفيُّ على حقّ: كانت فكرتي بحاجةٍ إلى مزيدٍ من الدراسة. لَمْ أكُنْ مستعدًا. بالتأكيد، لقد عرفَ أيَّ دورٍ كان من المفترضِ أن يؤدّيَه في تلك الليلة. لو أنّه فَعَلَ ما كان مُتوقّعًا منه، لكانَ قد اتّخذَ المسارَ السهلَ وأسعَدَ إرنست، ومَنَحني تصريحًا مجّانيًّا لأستمرَّ في جهودِ جَمْعِ الأموال.

بدلًا من هذا، أسدى إليَّ معروفًا أكبر بكثير. قال لا.

لقد نبّهني إلى العملِ الذي كان عليَّ أن أقومَ به. جَعلَني أواجِهُ حقيقةَ أنّي لَمْ أكُنْ قادرًا على إجابةِ أسئلتِه المنطقيّةِ بطريقةٍ تُرضِيه. والأهمُّ من ذلك، لَمْ أستطِعْ أن أجيبَ عنها بطريقةٍ تُرضيني.

بهذا المعنى، كانت إجابةُ "لا" التي أجابَني بها استثمارًا أفضلَ من شيكٍ بمبلغِ مليون دولار. لَمْ يَكُنِ الجوابَ الذي أرَدْتُه، لكنّه كانَ الجوابَ الذي كنتُ بحاجةٍ إليه.

ماذا بعد؟

يعرِفُ رجالُ الأعمالِ ذوي النزعةِ الرياديّة- أو ينبغي أن يعرفوا- أنّهم سيَسمَعون جوابَ "لا" كثيرًا. وكما هي الحال بالنّسبةِ إلى كلِّ خيبةِ أملٍ أو ارتكاسة، فالسؤالُ المطروحُ هو ماذا تستفيدُ من تلك الإجابة. ها هي بعضُ الأشياءِ لتتذكّرَها عندما تسمعُ جوابَ "لا".

١. **قُل شكرًا.** الردُّ الصحيحُ على جوابِ لا هو "شكرًا". أجل، أنت لَمْ تحصلْ على الجوابِ الذي أردْتَه. لكنَّ الشخصَ الذي أعطاكَ جوابَ "لا"، منحَكَ أيضًا وقتَه وانتباهَه، واستمَعَ

إلى فكرتك وفكِّر فيها. والآن جاء دَورُك. إنَّ مَهمّتك هي أن تُظهرَ أنّك شخصٌ ناضج ذو سلوكٍ راقٍ، وأنّك قادرٌ على تَقبُّل الأخبار السيِّئة بكياسة. هناك احتمالاتٌ جيّدة لمقابلة ذلك الشخص ثانيةً إذا بقيتَ في الوسط الريادي. إنّه سيَتَذكّرك أكثرَ للطّريقة التي قدّمتَ بها نفسَك وليس لأيِّ سببٍ آخر. قُلْ شكرًا. إنّك لَم تحصلْ على أيِّ مال، لكنّك بجوابك وضعْتَ مالًا في حساب التوفير.

٢. **سجِّل الملاحظات.** إذا أعطاك الشخصُ الذي أجابك بالإجابة "لا" تفسيرًا، فأصغِ بدقّة؛ أصغِ باحترام، أصغِ إلى كلِّ شيءٍ يقولُه- من دون الموافقة أو الجدال. أحضِرْ بطاقةً بقياس "١٢,٥×٧,٥ سم" وسجِّلْ عليها كلَّ ما يقولُه ذلك الشخص. يمكنُ أن تكونَ قد أتيتَ من أجل المال، لكنَّ هذه الكلمات يمكن أن تكونَ ذهبًا ثمينًا. إنّك بصَدَدِ الحصول على شيءٍ نادر: تغذيةٍ راجعةٍ صادقة. إنّه ليس الصديق الذي يخبرك بما تريد سماعه. إنّه شخصٌ من الخارج ذو خبرةٍ يُعطيك وجهةَ نظرٍ قيِّمة. سجِّل وجهةَ النّظر هذه- إنّها تمامًا ما أنت بحاجة إليه لتَجعلَ فكرتَك أفضل.

٣. **لا تأخُذِ الأمرَ على نحوٍ شخصيّ.** مثلما يقولُ الرجلُ في فِلم "العرّاب" (Godfather)، لا تحسبوا هذا أمرًا شخصيًّا- إنّه أمرٌ يتعلّقُ حَصرًا بالأعمال. تذكّرْ أنّك اتّصلتَ بهؤلاء الأشخاص طلبًا للمال وليس للحصول على تربيتة ومعانقة. إنّهم لا يقولون لك "لا" شخصيًّا؛ بل هم يقولون "لا" لفكرتك في شكلها الحالي. لا تخلِطْ بين فكرتك ونفسك. عليك أن تُبقِيَ مسافةً بينك وبين فكرتك- مسافةً تسمحُ لك بِقُبول الانتقاد المفيد لِفكرتك وجَعْلِها أفضل.

٤. **جميعُ الصلواتِ تُستجاب؛ وفي بعض الأحيان يكون الجواب "لا".** في بعض الأحيان، يكون ما تتعلّمُه من جوابِ "لا" هو أنَّ فكرتَك بكلِّ بساطة لن تنجح- لا يمكن أن تجعلَها أفضل، إنّها فقط يجب أن تموت. في بعض الأحيان، يكونُ هناك شخصٌ آخرُ يحقِّقُها بالفعل. أو شخصٌ آخر أكبر وأقوى وأغنى على وشك أن يُطلِقَ نُسختَه الخاصّةَ من فكرتك. أو لأسبابٍ قد لا تستطيعُ شرحَها، أنت بكلِّ بساطة لا تستطيعُ تأمينَ دعمٍ كافٍ من السوق لفكرتك. منذ بِضعِ سنوات، بعد الإطلاق الناجح لمجلّة **"فاست كومباني"،** حدّثني رياديٌّ في مجال المجلّات بشأن فكرته وأراد أن يعرفَ رأيي فيها. كانتْ فكرةً ذكيّةً ولا يوجد أيُّ سببٍ لعدم نجاحها- ما عدا أنّه كان يعملُ عليها منذ ثلاث سنوات من دون أن يحرزَ أيَّ تقدّمٍ يُذكر. سألته كم من الوقت كان يعتقدُ أنّه يستطيعُ الاستمرار في العمل عليها. قال لي: سنتان أو ثلاثُ سنواتٍ إضافيّة. نصيحتي كانت أن يُحدِّدَ تاريخًا، ويكون تاريخًا ثابتًا، ولْيكُن أقلَّ من سنتين أو ثلاث. فإنْ لَم تتحقّقْ بحلول ذلك الوقت، فإنّها لن تتحقّقَ أبدًا. إنَّ إعطاءَها وقتًا إضافيًا ليس سوى مَضيعةٍ للوقت. قد تكون حبّةً مُرّةً عليك أن تبتلعَها، وقد تكونُ الخبرةُ التعلّميّةُ الأهمَّ التي يمكنك اكتسابُها، لكن في مرحلةٍ ما، لن يكونَ هناك ما يمكنُك أن تفعلَه إلّا المُضِيَّ قُدُمًا.

هكذا كان أسلوبُ تفكيري بعد تَناوُلي العشاءَ مع المصرفي. إنّ تَعلُّمَ قبولِ "لا" كَسؤال، يمكنُ أن يكونَ بدايةً صداقةٍ جميلة بينك وبين فكرتك الخاصّة.

القاعدة رقم ١٤

لن تعرفَ ما لَم تذهَبْ.

طوال السنة الأولى بعد تَركي العملَ في **"فاست كومباني"**، كنتُ أقولُ "لا" لكلّ شيء.

لا لكلّ دعوةٍ لأُلقيَ خطابًا. لا لحضور مؤتمرٍ ما. لا لكلّ عرضٍ للكتابة. لا لكلّ استفهامٍ عن العمل أو خُطّة العمل. بحسبِ رأيِ زوجَتي فرنسيس، قضَيتُ السنة مختبئًا تحتَ الأغطية لأستريحَ من ضغوط السنوات العشر المتواصلة التي شكّلَتْ قصّةَ **"فاست كومباني"**.

لكنْ عندما وصَلَني خبرٌ يقول إنّنا، أنا وبِل تايلور قدِ اختِرنا للحصول على جائزةِ "بطل التعلّم والأداء في مكان العمل" من الجمعيّة الأميركيّة للتّدريب والتطوير في واشنطن العاصمة، لَم أستطِعْ أن أقولَ لا لهذا الطلب. بدا وكأنّه طريقةٌ آمنةٌ وسهلة للعودة إلى اللعبة بعد السنة التي فَرَضْتُ فيها النّفيَ على نفسي.

سارَ كلُّ شيءٍ على ما يُرام. تسلّمتُ أنا وبِل جائزتَينا على المنصّة الرئيسة وألقَينا كلماتِ الشكر. ثمّ ارتجَلنا جلسةَ مناقشةٍ جانبيّة مع بعض المشاركين لمدّة ساعةٍ تقريبًا مُستخدِمين مواضيعَ وقصصًا كنّا قد نشرْناها في المجلّة: أعظم مقالات **"فاست كومباني"**- "رحلةَ لَمّ الشمل"، لكنّها رحلةٌ استمرّتْ لعرضٍ واحدٍ فقط. بعدَ جلسةِ المناقشة، وَقَفْنا في صدارة الغرفة وصافَحْنا أصدقاءَ **"فاست كومباني"** ومعجبيها القدماء.

عبرَ صفَّ من الناس من أمامنا حتّى قابلتُ وجهًا لِوجهٍ رجلًا عرّفَ نَفسه بلهجةٍ تشبِهُ لهجةَ آرنولد شوارزينغر (Arnold Schwarzenegger).

قال الرجل وهو يصافحُني ويقدّم إليّ بطاقةَ عمله: "اسمي أندرياس سالتشر (Andreas Salcher)، أنا من ڤيينا- النمسا، وأرغب في دعوتك إلى إلقاء كلمةٍ في مؤتمرٍ سنعقده في أيلول/سبتمبر القادم في دَير ميلك. إنّه الدَيرُ الذي ألْهَمَ منتجي فِلم **"اسم الوردة"** (The Name of the Rose). إنّنا ندعوه مؤتمرَ وولدزل، الاسم المأخوذ من رواية هيرمان هسي (Herman Hesse)، واسمها "لعبة القطرة الزجاجيّة" (The Glass Bead Game). وسيَرأسُ المؤتمرَ الروائيُّ البرازيليُّ باولو كويلو (Paulo Coelho)".

كان يتكلّمُ بسرعة كبيرة، ووجَدْتُ صعوبةً في فَهم ما يقوله بسبب لهجته، ولَم أكُنْ في الواقع مهتمًا. إنّ آخر ما كنت أفكّر فيه هو الطيران إلى النمسا لإلقاء محاضرة. أتيتُ إلى هذا المؤتمر على أساس أنّه لن يتكرّر، ولَم أكُنْ راغبًا في العودة إلى نمط الحياة السابق.

قال الرجل: "سأرسِلُ لك رسالةً بالبريد الإلكتروني"، وصافحني ثانيةً.

في تلك الليلة، أفرَغْتُ جيوبي من الملاحظات التي استخدَمتُها في حلقة المناقشة ومن بطاقات العمل التي قُدِّمَتْ إليّ من الأصدقاء ومن الذين يتمنّونَ لي الحظّ السعيد. رَمَيتُ بطاقةَ الرجل النمساويّ ومعها المؤتمر البعيد الأجل في سلّة المهملات. تلك كانت دعوةٌ كان باستطاعتي أن أرفضَها.

بعد أسبوع، وصلَتْني رسالةٌ بالبريد الإلكترونيّ من أندرياس سالتشر. بدأتْ الرسالة: "أنا أعرفُ أنّك ربّما تكونُ قد رمَيتَ بطاقةَ عملي بعيدًا".

جَذَبَتْ تلك العبارةُ انتباهي.

أعاد ما قاله لي سابقًا: الدَّيرُ في ميلك، كتاب هيرمن هسي، دَور پاولو كويلو.

ثمّ سَرَدَ أسماءَ المتكلّمين الذين كانوا قد وافقوا بالفِعل على الذّهاب إلى ذاك المؤتمر: شيرين عِبادي (Sherin Ebadi)، المحاميةَ الإيرانيّةَ التي حازَتْ جائزةَ نوبل للسّلام؛ وكاري موليس (Kary Mullis)، الذي فازَ بجائزة نوبل للكيمياء، وغُنتر بلوبل (Gunter Blobel)، الذي فازَ بجائزة نوبل في الطبّ، وكارل دجيراسي (Carl Djerassi)، مخترع حبوب مَنْع الحمل؛ ميهالي تسيكزنتميهاليي (Mihaly Csikszentmihalyi)، مؤلّف كتاب "التدفُّق" (Flow) ذي التأثير الواسع، وهيلين پالمر (Helen Palmer)، صاحبة المرجعيّة العُليا في العالَم في مَوضوع دراسة أنماط الشخصيّة التسعة، وتوماس هامپسون (Thomas Hampson)، أعظم مُغنٍّ كلاسيكيّ في أميركا؛ وديڤيد غولدبرغ (David Goldberg)، الحاخام الرئيسيّ لكَنيس لندن، وأنطون زيلنغر (Anton Zeilinger)، عالِمُ الفيزياء النمساويّ الرئيسيّ المختصّ في مجال الطاقة. كان المؤتمرُ حوارًا عالميًا للإلهام يحضُره مئتا قائدٍ من قادة رجال الأعمال. كان الموضوع حول بحثِنا المشترك عن المعنى في عملنا وحياتنا. بعدَ كلّ هذا، هل سأتردّد في حضور المؤتمر؟

عندما أصدَرْنا النسخة التجريبيّة من **"فاست كومپاني"**، أدرَجْنا فيها مراجعةً لكتابٍ واحد نُعرِضُ فيه كيف أرانا إبداعُ كتابٍ أعمالٍ له صِلةٌ بحياتنا. ذلك الكتاب كان كتاب هيرمان هسي **"لعبة القطرة الزجاجيّة"**، الذي راجعه الأديب الذي يُعنى بأمور الحاضر والمستقبل، پول سافو (Paul Saffo).

وكنتُ قد انتهيتُ لتوّي من قراءة كتاب "الخيميائيّ" (Alchemist)، رواية پاولو كويلو المشهورة حول بحثِ الإنسان عن المعنى وعن أسطورته الذاتيّة. والآن دُعيتُ لأتكلّم في مؤتمرٍ يترَأّسه هو.

ثمّ هناك قائمةُ الفائزين المتميّزين بجائزة نوبل وقادة الفكر. لَمْ تَكُن لديّ أيّة فكرة عمّا كنتُ سأقوله لأضيفَ شيئًا آخر إلى الحوار، لكنْ باستثناء ذلك، كيف يمكنني أن أقولَ لا؟ كان عليّ أن أذهب.

إليكم كيف جَرَتِ الأمور.

وَصَلْتُ إلى الدَّير حيثُ التقيْتُ المحاضرين الآخرين، واستَفَقتُ إلى قِصَصِهم المُلهِمة. وعانيْتُ عدَّة أيّامٍ من الرُّعب بعض الشيء، إذ لَم أكُنْ أعلم ما سأقوله، كَوني المتحدّثَ الأخير. في الساعة الرابعة صباحًا من صباح اليوم الذي سألقي فيه محاضرتي؛ وبينما كنتُ مُستلقيًا في الفراش محدّقًا في السقف، هَبَطَ عليّ الإلهام. كتَبْتُ محاضرتي على كَومةٍ من بطاقاتٍ بقياس "١٢,٥×٧,٥ سم"، وفي وقتٍ لاحق في ذلك الصباح، طَرَحْتُ أفكاري حول الثّورات في العلم والرّوحانيّات والفنّ والتكنولوجيا التي تحدّث بشأنها المحاضرون الآخرون، حتّى بلَغتُ ذروةَ الثورات، وهي ثورةُ الأعمال العالَميّة كما عَرَضَتْ أحداثَها مجلّةُ "فاست كومباني"- وهي تشكِّلُ مُلَخّصي لأفكارِ تجمُّع وولدزل. دُعيتُ لأعودَ السنةَ التالية بِصفةِ المقرِّر العامّ للمؤتمر، ثُمّ كُلِّفتُ بِدَور رئيس التّجمُّع. كوَّنتُ صداقاتٍ جديدة، ووسّعتُ شبكتي العالميّة، واكتَسَبتُ معرفةً جديدةً من خبراتٍ ما كنتُ لأتوقَّعَها.

لكنَّ ذلك لم يَكُنِ الجزءَ الأهمّ. بعد وولدزل، بدأتُ أقولُ نعم. نعم لإلقاء المحاضرات في تجمُّعاتٍ كبيرةٍ وصغيرة، نعم للذّهاب في رحلاتٍ أتعلّم منها، نعم لقراءة خُطَط أعمال الأشخاص الآخرين، نعم للانضمام إلى مجالس منظماتٍ غير ربحيّة، نعم للقيام بأعمالٍ لا أعرفُ ما ستكون نتائجها- قلتُ حيث وعَدَتْني الخبرة بالفرصة لِلِقاءِ أشخاصٍ رائعين ومواجهةِ دروسٍ جديدة.

إليكم ما وَجَدْتُه. ما دام المرءُ منفتِحًا ومستعدًّا لمواجهة خِبرة جديدة، يبدو دائمًا أنّ هناك أمرًا ما جيّدًا يحدث. مهما كان المكانُ الذي كنتُ أسافرُ إليه، كان هناك شخصٌ جديدٌ أقابِله، وخبرةٌ جديدة أفكّر فيها. بدأتُ أعودُ إلى البيت محمَّلًا بعناوينَ إلكترونيّة كنتُ تَوّاقًا إلى استخدامها، وليس ببطاقات أعمال كنت متشوّقًا إلى التخلُّص منها. كنتُ أقابلُ أشخاصًا في كلِّ أنحاء العالَم لَم أكُنْ قد قابلتُهم من قبل، لكنّهم كانوا يصيرون أصدقاءَ لي حالَما نتعارف. أشخاصٌ ما كُنتُ لأتعرَّفَ إليهم لو لَم أذهَب.

ماذا بعد؟

الناسُ المهمّون المَشغولون يعيشونَ في فقاعات. كلّما كنتَ أكثرَ أهمّيّةً وانشغالًا، قَضَيتَ وقتًا أطولَ في عالمك الخاصّ. ولْنَأخُذْ مَثَلًا رئيسةً تنفيذيّةً لشركةٍ تكنولوجيّةٍ رئيسة. إليكم كيف كان يبدو يومُها النموذجيّ.

كان سائقُ سيّارتها الليموزين يلقاها كلَّ صباح عند منزلها. عندما كانت تَصِلُ إلى المكتب، كان السائقُ يوقِفُ السيّارة في مكانٍ خاصٍّ قُرْبَ المصعد الخاصّ بالرئيس التنفيذيّ فقط. ثُمّ تأخُذُ ذلك المصعد إلى طابَقِ الرئيس التنفيذيّ حيث كانَ عددٌ كبيرٌ من المساعدين الإداريّين يحمونَ مكتبها. لا يستطيعُ أحدٌ أن يدخُلَ إلى حَرَمِها الداخليّ، ما عدا الأشخاص الذين كانت لديهم مواعيدُ مسبَّقة. وإذا ذَهَبَتْ في رحلة عمل، كانت الليموزين تأخذها إلى المطار لكي

تركبَ طائرتَها الخاصّة. وعندما تهبط الطائرة، كانت سيّارة ليموزين أخرى تقابلُها وتأخذُها إلى مكانِ اجتماعاتها. حيثما كانت تُسافِر، كانتْ داخلَ فقاعة مُحكمة الإغلاق.

ولنُقارنْ أسلوبَ القيام بالأعمال ذاك، بأسلوبِ تويوتا التي يُطلق عليه اسم "جِنتشي جِنبوتسو" (genchi genbutsu)، ويعني "اذهبْ وانظر". لَمْ يَكُنْ مهمًا ما إذا كانتْ هناك مشكلةٌ ما على أرض المصنع تحتاج إلى حلّ، أو كانت ثَمّةَ حاجةٌ إلى إجراءِ تحسيناتٍ على سيّارةٍ لتُناسبَ سوقًا جديدة. إنّ مبدأ تويوتا يتطلّب من المهندسين ومسؤولي التّسويق، أو حتّى العمّال العاديّين عند خطّ التجميع، أن يذهبوا وينظروا بأنفسهم. لا يمكنُ لأيّ قَدْرٍ من جَلساتِ إعطاء المعلومات أو عروض "الپاورپوينت" (Power Point) أن تحلّ مكانَ الملاحظة الشخصيّة المباشرة.

"اذهب وانظر" يتحدّى حكمةَ اليوم التقليديّة. يشكو رجالُ الأعمال في كلّ مكانٍ عادةً من حِمل المعلومات الثقيل: رسائل إلكترونيّة أكثر من اللّازم، ومذكّرات كثيرة، واجتماعات أكثر من اللّازم. لكنّ المشكلةَ الحقيقيّةَ ليست كثرةَ المعلومات، بل هي كامنةٌ في العزل أكثر من اللّازم. إنّ التحدّيَ الذي يواجهُه قادةُ الأعمال هو الخروجُ من الفقاعة التي تَعملُ مثل حُجرةٍ يتردّدُ صدى فكرةٍ ما في داخلها.

الحقيقةُ هي أنْ لا بديلَ عن الخبرة الحقيقيّة. اسألْ قادةَ الأعمال عن دروس المهنة التي التَصَقتْ بهم طويلًا، فَتراهم يعودون إلى خبرةٍ رئيسةٍ جعلَتْهم يخرجون خارجَ نطاقِ راحتهم- اجتماعٌ لم يُدوَّن كتابةً، أو رحلةٌ لم يُخطّط لها، أو محادثةٌ لَمْ يَجرِ التّدرُّب عليها. إنّ ما يلتصقُ بالقادة ويبقى معهم هو ما يلتَصِقُ بنا ويبقى معنا، وهو قد يكونُ عملًا ما، أو رؤيةَ شيءٍ ما، أو مشاركةً ما، أو خبرةً ما. لكنّ هذا يَعني فقدانَ السّيطرة على زِمام الأمور، والسماح لأشخاصٍ جُدُدٍ ولخبراتٍ جديدةٍ باختراقِ فقاعة الأمن والعادة.

إنّ الخروجَ من نطاق راحتك قد يعني أشياءَ صغيرةً مثل مصادر المعلومات. لدينا جميعًا مجلّاتُنا المفضّلة، وهي تلك المجلّات التي مَضَتْ عدّةُ سنواتٍ على اشتراكنا فيها. ماذا سيَحدثُ لو ذَهبتَ إلى رُكنِ بَيْعِ المجلّات واشتريتَ مجموعةً من المنشورات التي لا تَنظرُ إليها البتّة في العادة؟ إذا كنتَ من المعجَبين بالطعام والموضة والسفر، خُذْ معك مجلّةَ العلوم والتكنولوجيا "پوپيولار ميكانكس" (Popular Mechanics). وإذا كُنتَ من المعجَبين بالألعاب الرياضيّة، اشترِ مجلّةَ "تِن روف" (Tin Roof)، كتَغيير عمّا كنتَ تشتريه. إذا رأيتَ مجلّةً ما ولَمْ تستطعْ أن تتخيّلَ لماذا يشتريها شخصٌ ما أيًّا كان، فهذه هي المجلّةُ التي ينبغي أن تشتريَها. ابحث بنفسك. والشيءُ ذاتُه ينطبِقُ على حلقة الأصدقاء الصغيرة الذين تُتناوَلُ الغداءَ معهم، أو تمضي وقتًا بصحبتهم بعد العمل. إذا ذهبتَ إلى مطعم الشركة، حاوِلْ أن تجلسَ إلى طاولةٍ يجلسُ إليها أشخاصٌ لَمْ يَسبِقْ لك أن عرفتَهم.

القضيّةُ الكبرى هي السيطرةُ على زمام الأمور. هل لديك مساعدٌ إداريٌّ يراقِبُ مكالَماتك الهاتفيّةَ ولا يَسمحُ إلّا للأشخاص الملائمين بالتحدُّث إليك؟ ماذا يحدُثُ لو أغلَقْتَ عن يومِ

تستغني فيه عن المساعدين الإداريين وتجيبُ أنت على جميع المكالمات الهاتفيّة؟ حاوِلْ أن تجيبَ عن مكالماتٍ كنتَ عادةً تَرفضُها، وراقِبْ ما ستتَعلّمه. ابحَث عن محاضرةٍ أو مؤتمرٍ لحضوره وهو ليس جزءًا من الأمور التي تثابر عليها عادةً. إذا غيّرْتَ وجهةَ نظرِكَ وأتَيتَ بأفكارٍ جديدة، فأنت لا تضيّع الوقت، بل إنّك تفتَحُ آفاقًا جديدة.

إنّ العالَمَ مكانٌ كبير وصغير في الوقت نفسه- كبيرٌ لأنّه ملآنٌ بالخبرات الساحرة الجذّابة التي تفوقُ ما نعرفُه ونقابلُه داخل فقاعاتنا الصغيرة الخاصّة، وهو صغير لأنّه في كلّ مكانٍ تذهب إليه، تتأكّد من أنّك ستُقابِلُ أشخاصًا جُدُدًا توّاقين إلى مشاركة ما يَعرفونه، وهم يتوقون أيضًا إلى التعلُّم منك.

لماذا تبقى داخلَ نطاقِ راحةِ الضيقِ في وقتٍ تقدّم إليك الحياة فيه أمورًا أفضل؟ لماذا تقول "لا" عندما يكونُ بإمكانٍ مجرّد قَول "نعم" أن يفتحَ أمامَك الكثير من الأبواب؟

القاعدة رقم ١٥

كلُّ مشروعٍ جديد يحتاج إلى أربعة أمور: تغيير، صِلات، مُحادَثة، مجتمع.

عندما أعود بذاكرتي إلى كلّ ما تعلّمته من بداية إصدار مجلّة، من السهل أن أتذكّرَ الأخطاء. جميع المشاريع الجديدة ترتكبُ أخطاء، ونحن كان لنا نصيبنا من تلك الأخطاء. غير أنّ الفرقَ الكبير الذي ساعدنا هو الأشياء الأربعة التي فعلناها بشكلٍ صحيح: تغيير، صِلات، مُحادَثة، مجتمع.[٢] ساعدَتْنا هذه العواملُ على أن نستمرّ في عَمَلنا لمدّةٍ طويلة كانَتْ كافيةً لتَصحيح الأخطاء. إنّها العواملُ الأربعة التي يحتاج إليها كلُّ مشروع أو برنامج لتَحسين الأعمال في شركة تُعاني وتُصارِع. كلّما تَعامَلْتَ معها بشكلٍ أفضل، كانَتْ فرصةُ نجاحِك أفضل.

التغيير (Change). إنّ هَدَفَ أيّ مشروعٍ جديدٍ هو تغيير اللعبة- هذا هو جوهر ما ستقدّمه. إنّ أوّل عمل لك إذًا هو أن تكونَ واضحًا بشأن ما تَنوي أن تغيّرَه في مجال عملك الذي اخترتَه. كنّا نعرفُ بالضّبط مجموعةَ الأشياء التي أردْنا أن نغيّرَها في المجلّات الخاصّة بالأعمال بإصدارنا **"فاست كومباني"**. كنّا نهدِفُ لأنْ نكونَ المجلّةَ الأولى للأعمال بأسلوبٍ حديث- أن نكونَ مزيجًا بين "هارفَرد بزنس ريفْيو" و"رولنغ ستون" (Rolling Stone). كان تصميمُ مجلّتنا الخاصّة بالأعمال سيُعلِنُ استراتيجيّتنا الجديدة: شكلٌ جذّاب وشعورٌ رائع، كنّا سنوضِحُ كم كانت مجلّتُنا مختلفةً عن المجلّات المُملّة الموجودة حاليًا. قَسّمَتْ مجلّات "بزنس ويك"، و"فوربس"، و"فورتشن" السوقَ بموجب التركيبة السكّانيّة التقليديّة، غير أنّ **"فاست كومباني"** كانَتْ ستُعنى بمواقِفِ الناس وطموحاتهم. كنّا نريدُ أن نجذبَ رجالَ الأعمال الذين يَرَوْنَ أنفسَهم مُبدعين ورياديّين، وكلاء تغيير ووكلاء يعملون لحسابهم. كانتْ مجلّاتُ الأعمال الأخرى مُوَجّهةً من دون خَجَلٍ إلى رجال الأعمال الذكور، وقد أدركْنا نحنُ الدّورَ المتصاعِدَ للنّساء في مجال الأعمال، وأرَدْنا أن تكونَ مجلّتُنا جذّابة للرّجال والنساء على قَدَم المساواة. شرَحْنا بالتّفصيل هذه التغييرات في خُطّة عَملِنا لكي يتمكّنَ أيُّ مستثمرٍ محتَمَل أن يرى أنواعَ التغيير الذي تمثّله **"فاست كومباني"**.

الصّلات (Connections). قدّمَتْ **"فاست كومباني"** نوعَين من الصّلات التي أضافَتْ طاقةً إلى خبرةِ قرّائنا: صِلاتٌ بين الأفكار وصِلاتٌ بين الناس. منذ البداية، وكَجَزءٍ من هُوِيّتنا كمجلّةِ أعمالٍ مختلفة، عَرَضْنا صِلاتٍ جديدةً في فِكْرِ عالَم الأعمال. وعرّفْنا القرّاءَ ماهيّةَ الأسلوب الأميركيّ الأصليّ في صُنْع القرارات، ودَعَوناهم إلى تجربَته في العمل. وقد أجْرَينا

مقابلةً مع شخصٍ لامع يقذفُ شيئين في الهواء ويلتقطهما بالتّناوب، حول مفهوم التّوازن في العمل والحياة، وقابلنا أيضًا جرّاح دماغ ليتحدّثَ بشأن فَنّ مُعالجة الضغوط، كما قابلنا المشرفَ على طاقم عمّال أحد المناجم وليخبرنا بشأن الطُّرق السريعة لإنجاح العمل. بإقامتِنا صلاتٍ غيرَ تقليديّة ضمن مجموعةٍ واسعة من الاختصاصات المتنوعة، شجّعنا القرّاء على التفكير بطريقةٍ مختلفة في عملهم. وشجّعنا قرّاءنا أيضًا على أن يكوّنوا صلاتٍ ببعضِهم بعضًا. وباستخدام مَوقعنا على الإنترنت بِوَصفه دعوةً للاتّصال، شجّعنا قرّاء **"فاست كومباني"** على لقاء بعضهم بعضًا أينما كانوا يقيمون، وكانتِ النتيجة "جماعة الأصدقاء"، وهي شبكة من رجال الأعمال الذين يتشابهون في التفكير، والذين كانوا يأخذون الأفكارَ العالميّة في المجلّة ويحوّلونها إلى أفكارٍ محلّيّة. لقد مكّنّاهم نحن من تكوين الصّلات، وهم تابعوا العملَ من حيثُ بدأنا.

المحادثة (Conversation). تضمّنتِ النسخةُ الأولى من **"فاست كومباني"** رسالةً من المحرّرين كان القصدُ أن تكون كأنّها بيانٌ رسميٌّ لمجلّتنا. شَرَحْنا في تلك الرسالة قواعدَ "دليل ثورة الأعمال" ومبادئه وحدّدنا فيها هدفنا: "بَدْءُ المحادثات، وتحفيز النقاش، والحثُّ على تقديم الحُجَج، وخلق توتُّرٍ صحّي. ستكون **"فاست كومباني"** أوّل- وليس آخر- صوتٍ في طليعة التّفكير المتعلّق بالأعمال. إذا وجدتَ شيئًا تطبّقُه في عملك، أو شيئًا تتحدّث بشأنه إلى زملائك، أو شيئًا يساعدُ على إعادة تحديد المشكلة، أو شيئًا تُخالفُه الرأي، فإنّ **"فاست كومباني"** تكونُ قد نَجَحَتْ". إنّ مصدرَ هذه الفكرة التي يَتَشابَهُ فيها الحديث والفعل هو آخرُ مقالةٍ كتبتُها لمجلّة "هارفرد بزنس ريفيو" قبلَ أن أترُكَ المجلّةَ لأبدأ في إعداد مجلّتي الخاصّة، وكان عنوان هذه المقالة "ما الجديد بشأن الاقتصاد الجديد؟". وقد ناقَشْتُ في تلك المقالةِ الفكرةَ القائلة إنّ الوقوفَ مع زملائك والتحدُّث إليهم ليسَ مَضْيعةً للوقت من وجهة نَظَرِ اقتصادِ المعرفة، بل هو جوهرُ العمل. المحادثةُ هي كيفيّةُ البناء على أفكار بعضنا بعضًا لكي نخلِقَ قيمةً اقتصاديّةً جديدة. كان كلُّ عددٍ في **"فاست كومباني"** يهدف إلى إثارة الأحاديث الجديدة.

المجتمَع (Community). لكي أستعدَّ لإطلاق **"فاست كومباني"**، قرأتُ تاريخَ المجلّات الناجحة السابقة، وإليكم ما قد تعلّمتُه: المجلّات المتميزة لا تحدّدُ حقبةً ما فحسب، بل تعملُ على اندماج أفراد مجتمعٍ ما وتكتُّلهم. ففي عشرينيّات القرن العشرين، قدّمت مجلّة "نيو يوركر" (New Yorker) خدماتها إلى أميركا التي كانت في بداية تعرُّف نظامها المتقدّم والمعقّد. وعندما أُطلِقَت مجلّة "فورتشن" في أواخر العشرينيّات من القرن العشرين، حدّدَتْ مجتمَعَ قادة الأعمال الجديد في أميركا عندما صارتْ من الشركات. وفي الخمسينيّات والستينيّات من القرن العشرين، كانت مجلّة "پلاي بوي" (Playboy) أشبَهَ ما تكون بالحَكَم في موضوع الشكل والأسلوب للرّجال الأميركيّين عندما كانتِ الثورة الجنسيّة في تَسارُعٍ مطّرد. وفي الستينيّات والسبعينيّات من القرن ذاته، حشَدَتْ فرقة "رولنغ ستون" جيل "مهرجان وُدستوك" (Woodstock)، مهرجان موسيقى الروك الذائع الصيت آنذاك، تحت علم

المخدّرات والجنس وموسيقى الروك. نجحَتْ كلُّ مجلّةٍ بتنبيهِ أفرادٍ مختلِفين إلى حقيقةِ أنّهم كانوا في الواقع أعضاءً في مجتمعٍ حديثِ التّشكيل.

تعلّقتْ هذه الأمورُ الأربعة- التغيير، الصّلات، المحادثة، المجتمع- من إلقاء نظرةٍ قاسيةٍ ودقيقة على ما فعلناه لنضَعَ **"فاست كومباني"** في وَضْعٍ يمكّنُها من النجاح- لا لنَضْمَنَ نجاحَها، بل لِنَفسَحَ لها بالنّجاح. غير أنّ هذه السّمات ليسَتْ مُقتَصِرةً على المجلّات فحسب. إذا أمعنتَ في النظر، ستراها تعملُ بنجاح في مشاريع الأعمال الجديدة وفي إطلاق المنتجاتِ الجديدة في جميع أنواع الصناعات. ولنأخُذْ مثلًا حملةَ أوباما للوصول إلى الرئاسة. إنّها تغييرٌ، وصِلاتٌ ومحادثةٌ، ومجتمع.

ماذا بعد؟

هذه الكلماتُ الأربعُ ليسَتْ مجرّدَ أداةٍ لتقويةِ الذّاكرة، بل هي تُمثّلُ بديلًا مفيدًا لاتّباع أسلوبٍ أكثرَ تقليديّةً من كتابةِ خُطّة عمل. حاوِلْ أن تتفحّصَ فكرتَك من خلال العدسات الأربع هذه لتَرى كيف سيَكونُ مُستواها.

التغيير. ما الذي تَقترِحُ تغييرَه في صناعتك وكيف السبيلُ إلى ذلك؟ كيف سيَشعرُ زبائنُك تُجاه هذا التّغيير؟ في الوقت ذاته، على كلِّ فكرةٍ جديدةٍ أن تحترمَ بعضَ الأعراف القديمة. ما الذي لن تغيّرَه؟ ما الذي تركتَه من دون تغيير حتّى لا يشعرَ زبائنُك بالارتباك والانزعاج؟ التّغيير أو عدم التّغيير- هذا هو التّقييمُ الأوّلُ الذي يجبُ على فكرتك أن تنجحَ فيه في طريقها إلى تحسين مستوى التركيز.

الصّلات. ما نوعُ العلاقات الجديدة الذي تقدّمه إلى زبائنك؟مثلًا، تُساهِمُ بعضُ برامج التّغيير داخل الشركات مساهمةً كبيرة في تغيير النظرة إلى كيفيّة انتقال المعلومات، وهي بذلك تُعيد حرفيًا الرّبْط بالكيفيّة التي يُنجَزُ فيها العمل. إنّ أحدَ الأشياء التي تمكّن شبكةَ الإنترنت منها، هي العلاقاتُ الجديدةُ بين الشركات وزبائنها. صمّمَتْ "پروكتر آند غامبل" (Procter & Gamble) على تَسخير الصّلات في سَعْيها إلى الابتكار، حتّى إنّ استراتيجيّتَها الجديدةَ التي صَمّمَتْ لكي تجلبَ أفكارًا جديدةً من خارج الشركة كانت تُدعى "اتّصِلْ وطوِّر" (Connect and Develop). أيُّ نوعٍ من الاتّصالات الجديدة تقوم بها فكرتك؟

المُحادثة. هل تعمَلُ فكرتُك على إطلاق أحاديثَ جديدة؟ هل تستغلُّ الحوار مع زبائنك؟ ما نوعُ حَلقات التّغذية الراجعة التي تُبنيها حتّى يُجريَ زبائنُك- أو موظّفوك- مُحادَثةً حقيقيّةً؟ كيف ستُقنِعُ زبائنك بأنّ الحديث الذي تدعوهم إلى إجرائه معك هو حديثٌ موثوقٌ به؟ وكيف ستَدعمُه بعد أن تكونَ قد بدأتَه؟ بالنسبة إلى شركةٍ أو قائدٍ صادقٍ في رغبته بإجراء محادثة، ليس هناك شيءٌ أهمُّ وأكثرُ قيمةً من هذا. إنّ صوتَ الزبون هو دليلُك الرئيسيُّ إلى النّجاح. لكنّ عليك أن تكونَ جِدّيًا وأن تكونَ مستعدًا للإصغاء والتّجاوُب.

المجتمع. أيُّ نوعٍ من أنواع المجتمعات يخدم فكرتك؟ كيف تصفُه؟ ما حجمه؟ والأهمُّ من كلِّ هذا، كيف ستُساعدُ في اندماج مجتمعك وفي خدمته؟ إذا كنتَ تستطيعُ أن تخدمَ مجتمعًا مَوجودًا بالفِعل، أو أقوى من هذا، أن تجمعَ مجتمعًا جديدًا حول منتجك أو الخدمة التي تقدمُها، فإنَّك ستُعطي فكرتَك دَفعةً إلى الأمام. لكنْ كما هي الحال في المحادثة، عليك أن تكونَ مستعدًّا لكَسْبِ ثِقة مجتمعك، كما يجب أن تَثِقَ به. بعدَ أن تُقوِّيَ فكرتُك مجتمعًا ما، فإنَّها لن تبقى فكرتَك بعد ذلك؛ إذ إنَّها تصيرُ مِلْك المجتمع، وتصيرُ أنت من ثَمَّ داعمًا لأفراد المجتمع، وهذا تغييرٌ يجدُ كثيرٌ من الرياديِّين صعوبةً في قبوله.

من السهل استخدامُ هذا التَّصميم لوَضْع خُطَّة عمل. باستخدام قطعةِ ورقٍ واحدة لكلِّ كلمة من الكلمات الأربع، اشرَحْ فكرتَك باستخدام تلك الكلمة كعدسة. لتكُنْ إجاباتك قصيرة-فِقْرة واحدة إنْ كان ذلك ممكنًا، وصفحة واحدة كحدٍّ أقصى. ثمَّ حاوِلْ أن تكتشفَ كيف تترابط الصفحات الأربع معًا كوحدةٍ كاملة متماسكة. عندما نستخدمُها مجتمعة، تصيرُ كلماتُ التغيير والصِّلات والمُحادثة والمجتمع نظامًا قويًّا. إذا استَطعتَ تقويةَ هذه الكلمات الأربع والسيطرةَ عليها، فإنَّك ستُعطي نفسَك انطلاقةً نحو النجاح.

القاعدة رقم ١٦

الحقائقُ هي حقائق؛ والقِصَصُ هي التي نتعلَّمُ منها.

المكان: منتجع ريجستري (Registry)، فلوريدا.

التاريخ: ١٧ أيار/مايو ١٩٩٩م.

الحدث: مؤتمر "ريل تايم" (RealTime) الخاصّ بمجلّة **"فاست كومباني"**.

الموضوع: "أأنتَ مستعدٌ للاقتصاد الجديد؟".

في الساعة ٤٥:٢، وعلى المنصّة الرئيسة لِلقاء "ريل تايم" الخاصّ بمجلّة **"فاست كومباني"**، قدّمْتُ المتحدّثَ الرئيسيّ إلى جمهورٍ صاخب يتألّفُ من أكثر من ستّ مئة شخص. صعد توم بيترز (Tom Peters)، وهو عالمٌ متميّزٌ في علم الإدارة، إلى المنصّة بحيويّةٍ ونشاط، وبشيءٍ من التوتُّر.

قال توم:"قال ألان: «لا يمكنُك أن تستخدمَ الشرائحَ في جهاز العرض، ولا يمكنك أن ترتديَ بدلة، ولا تستطيع أن تتحدّث بالأمور التي تتحدّث بشأنها عادةً»". كان توم مشهورًا باستخدام الشرائح على برنامج "الباور بوينت" الملآنةِ بالاقتباسات البليغة ونقاطِ التعجُّب المبهرَجة. لكنْ لَمْ يَكُنْ مسموحًا له أن يستخدم ذلك البرنامج في ذاك اليوم.

تابع توم: "ستعتقدون أنّ ما أقوله هو ضَرْبٌ من الجنون. لكنّي قَضيتُ بعضَ الوقت في المرَح والتسلية هذا الصباح. لقد صَرَفْتُ نصفَ ساعةٍ وأنا أتفحّص محتويات حقيبتي. وهذا أمرٌ شخصيّ؛ لأنّ بعض محتوياتِها أو مَدلولاتِ محتوياتِها تسبّب الحرج الكبير. سأرمي هذه النفايات الآن!".

وأرفَقَ توم قولَه بإفراغ محتويات كيس الوسادة الذي جَلَبَه معه- وأحبَّ الجمهورُ هذا المشهد.

كان معظمُ الحاضرين قد سمعوا توم وهو يتحدّثُ قبلًا، لكنْ ليس كما تحدّثَ الآن! كان الجميعُ يعرفون أنّه فتًى شقيّ. كان يطلبُ مبلغ٥٠,٠٠٠ دولار أو أكثر من شركةٍ ما لقاءَ إلقاءِ

محاضرةٍ حول أخطائها وسوء إدارتها. لكنّ الوقوفَ على خشبةِ المسرح وهو يحملُ كيس وسادة يمتلئُ بأشياءَ كانت في حقيبته، كان عملًا يجذِبُ الانتباه.

"أنا شخصٌ غير تقليديٍّ وغيرُ متحضّر، أليس هذا صحيحًا؟ مُصابٌ بالجنون؟ إذا كنْتُ مُصابًا بالجنون، فلماذا أحمل معي ثلاثَ ساعاتِ يدٍ وأضَعُ حَولَ معصمي ساعةً رابعة؟ أنا لا أحمل ساعةً منبّهة واحدة أو اثنتَين فقط، بل أحملُ ثلاثَ ساعات منبّهة! هذا ما مجموعه سبعُ ساعاتٍ بين ساعات يدٍ وساعات منبّهة".

انفجَرَ الحضورُ بالضّحك بشكلٍ جامح.

قال توم بجدّيّة: "يوجَدُ هنا درسٌ لنا. من الرائع حقًّا أن تكونَ شخصًا عصريًّا يتَهافَتُ الجميعُ عليه، إنّما عليك أيضًا أن تحافظَ على مَواعيدك. إنّ هذه الحقبةَ الجديدةَ التي تركّز عليك أنت هي حقبةٌ مثيرة. هذه الحقبة التي تُعجَب بما تفعلُه هي حقبةٌ جذّابة. إنّ لها علاقةً بالنُموّ، وهي تتحدّثُ عن التّشبيك، كما أنّها تهدفُ إلى مستوًى من المساءَلةِ لم يَكُنْ مَطلوبًا البتّة من الشركات في السنوات السابقة".

ثُمّ حَمَلَ بِيَدَيْه كرتَين بحجم فاكهة "الغريب فروت" خرجتا من كيس وسادته.

قال توم: "هذه كراتُ لعبةِ الكريكت المصنوعة في أستراليا ومن ماركة دايڤ براون (Dave Brown). أنا شخصٌ متعصِّب ومهووس بالتّصميم". ثُمّ حَمَلَ مصابيحَ جيبٍ وحبلًا وشريطَ قياس.

نصل هنا إلى لبِّ الموضوع: بدلًا من استخدام برنامج "الپاور پوينت"، سرَد توم قصصًا. تحدّثَ بشأنِ تأثيرِ والدته فيه. وتحدّثَ بشأن مهنة والده التي امتدّتْ إحدى وأربعين سنةً أمضاها في شركةٍ واحدة- وكَمْ كان والده شاكرًا من أجل الحال التي انتهت عليها هذه السنوات. وتحدّثَ بشأنِ رحلتَي عَمَلٍ قامَ بهما إلى ڤيتنام وكيف شكّلَتا فلسفةَ الإدارة لديه. وتحدّثَ أيضًا بشأنِ الولاء الزائف وأهداف الإدارة الفارغة. ثُمّ قال توم للحضور إنّ أسوأَ ما يمكنُ أن يفعلوه في حياتِهم هو أن يعيشوا بموجب هذا القول: "في الوقت المحدّد، وبحسب الميزانية، ومَن يهتمّ؟".

لدى توم شغَفٌ دائمٌ وأهدافٌ محدّدة، غير أنّ هذا الحديثَ كان مختلفًا.

في هذه المرّة، روى توم قصصًا، والقِصَص هي الوسيلة التي نتعلّم بها.

الحقائق جيّدة، والحقائق يمكن أن تُساعِدَ في تقوية الحُجّة، وهي تبيّن أيضًا أنّك أعدَدْتَ نفسَك جيّدًا. إليكم هذا المثل.

في عام٢٠٠٨م، شكّلَتْ نَفَقاتُ الرّعاية الصحّيّة ١٥،٤% من الناتج القوميّ الإجماليّ للولايات المتّحدة. احتلّتْ تلك النسبةُ المرتبةَ الأولى في العالَم. وعندما كان الأمرُ يتعلّق

برفاهيةِ الأطفال، كانت مرتبةُ الولايات المتّحدة هي العشرين في العالَم، متخلّفة عن دولٍ مثل اليونان وبولندا وجمهوريّة التشيك. هذه هي الحقائق.

والآن، فلأروِ لكم قصّة. في أواخر شهر شباط/ فبراير من عام ٢٠٠٧م، في مقاطعة الأمير جورج في ميريلاند، تُوفّي صبيّ عمرُه اثنتي عشرة سنةً يُدعى ديمونت درايفر (Deamonte Driver) من جرّاء ألَمٍ في أسنانه. كتبت ماري أوتو (Mary Otto) في صحيفة واشنطن بوست: "كان بإمكان عمليّة اقتلاع سنّ روتينيّة بكلفة ٨٠ دولارًا أن تنقذ حياته. لو كانت والدته قد حصلَت على التأمين. لو لَم تَفقِد عائلته اشتراكَها في برنامج "ميدك إيد" (Medicaid). لو لَم يَكُن من الصعب جدًا العثورُ على أطبّاء أسنان تابعين لبرنامج "ميدك إيد". لو لَم يَكُن تركيز والدته كلُّه مُنصبًا على العثور على طبيب أسنانٍ لأخيه الذي يُعاني من ستّة أسنانٍ مصابةٍ بالتسوّس".

بدلًا من كلّ هذا، انتشرَتِ الجراثيمُ من الخرّاج في فم ديمونت، وانتقلت إلى دماغه وقتلَتْه. في أغنى دَولةٍ في العالَم، تُوفّي طفلٌ عمره اثنتي عشرة سنة على بعد بضعة أميالٍ فقط من العاصمة من جرّاء ألَمٍ في الأسنان.

أيّ قصّةٍ ستتذكّر؟ الحقائق المتعلّقة بنفقات الرعاية الصحّيّة أم قصّة ديمونت درايفر؟

الحقائقُ هي حقائق، لكنّ القِصص تُمثّل كلّ واحدٍ منّا وكيف نتعلّم ومعنى كلّ ما يحدُث في الحياة.

ماذا بعد؟

هل سمعتُم ببوشار العمّ راي (Ray) بطعم الجبنة؟ لَم أسمعْ أنا به إلّا عندما كنّا أنا وزوجتي نقودُ سيّارتَنا عبر ولاية أيوا في طريقنا إلى مزرعة أحد الأصدقاء. تَوقّفْنا عند محطّةِ وقودٍ واشترَيْنا كيسًا من بوشار العمّ راي. كان مكتوبًا على الوجه الأماميّ للكيس الأزرق اللامع: "الفصل ٣٠: القصّة في الخلف". بعدما أكلنا البوشار، قَلَبتُ الكيس. إليكم ما كان مكتوبًا على الوجه الخلفيّ:

"حياةُ العمّ راي وأوقاته. الفصل ٣٠: نكهةُ الدُرّاق فقط". كانت القصّةُ حكايةَ العمّ راي الذي تَرعرَعَ في عائلة فقيرة في ديترويت، وقصّةَ شجرةِ درّاقٍ جارٍ له. لن أجعَلَ القصّةَ تفقدُ قيمتها في نظركم بسَردِها كاملةً؛ لكنّ حالَها حال كلمة توم بيترز (Tom Peters) في مؤتمر "ريل تايم"، كانتْ قصّةً شخصيّةً وتُثيرُ الاهتمام، كما كان فيها درسٌ أخلاقيٌّ مؤثّر. كان كلُّ جزءٍ فيها جيّدًا مثل البوشار إنْ لَم يكُن أفضل.

هل مجرّدُ عَرض قصّةٍ على الجزءِ الخلفيّ من الكيس يزيدُ من مبيعات البوشار؟ أم هو أسلوبُ العمّ راي في مَنح المشتري شيئًا مقابلَ شرائه الكيس، أي، درسًا صغيرًا في الحياة مع

كلّ كيسٍ يُباع؟ ليس هذا مهمًا- أحببتُ البوشار كثيرًا حتّى إنّي أكلتُه بأكمله، كما أحببتُ القصّةَ كثيرًا حتّى إنّي احتفظْتُ بالكيس.

ما الذي يجعلُ القِصَصَ أقوى من حقائقَ قديمةٍ بسيطةٍ أو من عروض "الپاور پوينت" المملّةِ أحيانًا؟

أوّلًا، تتعلّقُ القِصَصُ بالناس. ويرتَبِطُ الناسُ بعلاقاتٍ بالآخرين. لا يرتَبِطُ الناسُ بنقاط عَرْضٍ موجَزةٍ أو أرقامٍ أو جداولَ أو رسومٍ بيانيّةٍ باردة.

إنّ القِصَصَ تتعلّقُ بأناسٍ يعمَلون، أي أنّ للقصص أفعالًا، والأفعالُ مهمّة. إنّها تحدّدُ شيئًا ما قد حَدَثَ أو ربّما سيَحدُثُ أو ينبغي أن يحدُث. الأرقامُ محدّدة: عندما يحيكُ قاصٌ بارعٌ حكايةً ما، فإنّ الأفعالَ هي التي تعملُ على إظهار الفروقات المهمّة والعبارات المُبهمة. تبدو الأرقامُ والجداولُ والرسومُ البيانيّة محدّدة، لكنّ من دون الأفعال، فإنّ من الصعب معرفةُ ما تَعنيه الأرقامُ فعلًا. قد تبدو الأرقامُ قاسيةً وجامدة، لكنّها في الحقيقة ضعيفة. قد تُبدو القِصَصُ ضعيفة، لكنّ الأفعالَ تجعلُها قويّةً مُتماسكة. إنّ هذا يبدو مخالفًا لِمَا هو بديهيّ، لكنّ هذه هي الحقائقُ المتعلّقة بِعَمَلِ القصص.

إنّ القصصَ تخلقُ المعنى. وفي حين أنّ البياناتِ لا بأس بها، فإنّ ما نتوق إليه هو طريقة ما لإعطاء معنًى لكلّ الأرقام. نحن نلجأ إلى القصص لتنظيم الحقائق لكي تُعطينا بعضَ المعاني.

القصصُ هي وسيلةُ تعليمنا. هناك دروسٌ عن الحياة متأصّلة في كلّ قصّة. تقدّم إلينا القِصَصُ إرشاداتٍ حول كيفيّة السلوك والكيفيّة التي تبدو عليها الشجاعة، وترينا كيف نَتَعامَلُ مع خيبة الأمل وما يتطلّبه بناءُ الشخصيّة. إنّها تتعلّق بكيفيّة نَقْلِ ما تعلّمناه إلى الآخرين.

كانتِ القِصَصُ دائمًا ولا تزال في جَوهَرِ بداية الشركات وقيادتها. لدى معظم أصحاب الأعمال التي نشأتْ حديثًا قصصٌ أسطوريّةٌ تتعلّقُ بإنشائها. يتَتبّعُ بعضُها طريقَ نشأتها في مرأبِ أحد البيوت، وبعضها الآخر في غرفةٍ في سَكَنِ الطلبة في الجامعة. وينقلُ جميعُها قِيَمَ المؤسِّس وأهدافه وشخصيّته. (إذا كنتَ في طَور تأسيس شركةٍ ما وليستْ لديك أسطورةٌ حقيقيّةٌ عن نشأة شركتك، فلا تتردّد في اختلاق قصّةٍ ما- هذا هو ما فعلناه في مجلّة **"فاست كومباني"**).

تحتفي شركاتٌ كثيرةٌ بنجاحاتها العظيمة، وحتّى بفشلها البطوليّ، بواسطة القصص، مثل القبائل القديمة التي تَتَناقَلُ قصصَ الأجيال السابقة: الانتصار المذهل في تحقيق المبيعات الذي فاقَ ما حقّقناه في أيّ وقتٍ مضى، والعقد الذي رفضه الرئيس لأنّ فيه احتيالًا وعدمَ أمانة، والفترة التي قضَيْنا فيها الليلَ بطوله ساهرين للتغلّب على المنافسة. تحوّلُ القصصُ الشركة إلى مجتمع محلّيّ. إنّها تخلِقُ الأسطورةَ والمعرفةَ المكتسَبة، وتُلهِمُ الناسَ حتّى يعملوا بجدٍّ أكبر، ويعملوا مع بعضهم، كما تلهمهم أن يكونَ لعملهم هدفٌ ومعنًى.

إنّ عمليّةَ إدارةِ شركةٍ ما هي عملٌ يقومُ على سَرْدِ القصص، وهي فنٌ، غير أنّه فنٌ يمكنُ تعلُّمه.

أوّلًا، اترُك برنامجَ "الپاور پوينت" الخاصَ بك عند المدخل. إنّك لن تفتقدَه، وأنا أعِدُك بهذا.

ثُمّ فكّر في الدّرس- في الرسالة الحقيقيّة- الذي تُحاوِلُ أن تنقُلَه. مكانُ هذا الدّرس هو في نهاية قصّتك- إنّه العبرةُ الأخلاقيّة من حكايتك. ثُمّ اعمَل على إعداد قصّتك من النهاية رجوعًا إلى البداية حتّى تصِلَ إلى المرحلة التي تبدأ فيها قصّتك بشكلٍ طبيعيّ بهذه العبارة: "ذات مرّة...".

ستكتشفُ أنّ لديك مقدرةً جديدة- طريقةٌ لتنظيم خبراتك وتجاربك ووَصْفها لكي ترتبطَ ثانيةً بخبراتِ الآخرين وتجاربهم. عندئذٍ سيَستمعُ إليك الناس. ولن يكونَ عليك أن تُعانِيَ من عَرْضٍ آخرَ من عروض "الپاور پوينت" الذي يخدّر العقل- ما لَم يقدّمه شخصٌ آخر.

القاعدة رقم ١٧

يختارُ الرياديُّون متعةَ اكتشافِ الأشياء صِدْفةً بدلاً من اختيار الكفاءة.

إذا ذهبت إلى پورتلاند في ولاية أوريغون في هذه الأيّام، فإنّك ستَشعرُ بالمتعة والسعادة. ينطلقُ بك خطٌّ حديديٌّ خفيف بخفّة من المطار إلى مركز المدينة حيث يرحّب بك ميدان "پيونير" (Pioneer)، وهو متنزَّهٌ حيويٌّ على امتداد شارعٍ واحد، في مركز المدينة الأكثر ملاءمة للسّير في أميركا. وبخلاف معظم مراكز المدن في الولايات المتّحدة، فإنّ مركزَ مدينة پورتلاند مزدهِرٌ ونابضٌ بالحياة بتنوّع استخداماته، حيثُ ترى بائعين على الطريق ونوافير المياه والمتنزّهات والساحات. وهناك مركزٌ تجاريٌّ ينتقلُ فيه الأشخاص على طول مركز المدينة، ويمكنُك حتّى الركوب مجّانًا ضمن "الساحة المجّانيّة". وعلى طول الواجهة البحريّة يوجَدُ متنزَّهٌ عامٌّ كبير، وفي مقاطعة "پيرل" (Pearl) توجَدُ شققٌ سكنيّةٌ متوسّطةُ الارتفاع ومطاعمُ حديثةٌ أنيقةُ الطراز ومحالٌّ تجاريّةٌ جذّابة وأبنيةٌ تاريخيّة، وإذا ما شعرتَ بالملل، فهناك مكتبة "پاولز بوكس" (Powell's Books). إنّه مركزُ مدينةٍ عظيم.

وهو لَم يَكُن هكذا قبلًا.

في عام ١٩٧٣م، كان مركزُ المدينة في پورتلاند ينتهكُ معاييرَ تلوُّثِ الهواء الفيدراليّة يومًا من كلِّ ثلاثة أيّام. كان قد خُطِّط لتحويل ساحة پيونير المعروفة الآن إلى مرأبٍ آخرَ لوُقوف السيّارات. وكان متنزَّهُ الواجهة البحريّة الحاليُّ طريقًا سريعًا على طول الواجهة البحريّة. لَم يَكُنْ هناك مركزُ مدينةٍ ينبض بالحياة. كانَتْ مقاطعةُ المدينة الحضريّة المتجدِّدة الوحيدة تتألّف من سلسلةٍ مملّة من المباني الخرسانيّة الشاهقة التي تحتوي على شقَقٍ سكنيّةٍ يحيط بها خندقٌ من السيّارات. كان مركزُ پورتلاند، مثلُه مثلَ معظم مراكز مدن أميركا، مخصَّصًا للسيّارات، استنادًا إلى الفكرة القائلة إنّه كلّما كان وصولُ السيّارات إلى مركز المدينة أسهل، كان من الأرجح أن يتسوّقَ الناسُ فيه. غير أنّ الحقيقةَ كانَتْ أنّ السيّارات كانت تقتُلُ مركزَ المدينة.

كانَتِ السيّارات هي القضيّةَ التي قَسَمتِ المدينة. كان الجيلُ القديم يؤمن بالسيّارات؛ إذ أراد أفرادُه أن يهدموا البيوتَ لكي يبنوا طرقًا سريعةً أكثر كي تنتقلَ السيّارات عبر أحياء المدينة، وأرادوا أن يبنوا مرائب أكثر لمبيت السيّارات في مركز المدينة. أرادوا توسيعَ الشوارع وتقطيعَ الأشجار فيها، والقيام بكلّ ما يلزمُ لضمان استمرار تدفُّق السيّارات بكفاءة عبر المدينة.

لكنّ الشبابَ الراغبين في التغيير في بلديّة المدينة الذين يعمَلون مع نيل غولدشميت، والمواطنين الناشطين في أحياء بورتلاند السكنيّة، رأوا أنّ السيّارات ستَعني موتَ المدينة. أرادوا التركيزَ على حرّيّة التنقّل والمحافظة على الأحياء السكنيّة وجَعلَ مركزِ المدينة أكثر ملاءمةً للمُشاة.

حدثَتِ المواجهةُ بين الفريقَين عند بحثِ مشروع مركز المدينة، وهو مجهودٌ للتّخطيط الشامل لرَسم مستقبل مركز المدينة. وظّفَ مجلس المدينة مُستشارين خبراء ومخطّطين حضريّين وخبراء مواصلاتٍ للقيام بالتّخطيط الرسمي. وعيّن أيضًا لجنةَ المواطنين الاستشاريّةَ لوَضعِ لائحةٍ بالمبادئ التوجيهيّة. وعملي أنا؟ عيّنني المحافظُ لأتّصلَ بلجنة المواطنين الاستشاريّة. كان من المفترض أن أساعدَ في تَوجيه المواطنين الذين يَضعونَ المبادئ التوجيهيّة.

ولكنّي لَم أكُنْ أعرفُ شيئًا عن التّخطيط الحَضريّ. لقد ترَعرَتُ في ضواحي سانت لويس، والتحقْتُ بالجامعة في ماساشوسيتس الغربيّة. لقد درستُ القراءةَ والكتابة وأصدَرْتُ صحيفةَ الجامعة. ولكنّي كنتُ أشعرُ عندما يتعلّق الأمر بالتّخطيط الحضريّ بأنّ عقلي خالٍ من الأفكار.

لو أنّي كنتُ شخصًا عديمَ الأهمّيّة كليًا، لكان هناك حلٌّ مثالي. لقد سلّموني نسخةً من الكتاب المثالي: **"موتُ المدن الأميركيّة الكبرى وحياتها"** (The Death and Life of Great American Cities)، وهو كتابُ جين جاكوبس (Jane Jacobs) الرائع الذي يتحدّث بشأن كيفيّة عَمَل المدن. اتّضحَ لي أنّ المؤلّفة لم تَكُن مخطّطةَ مدنٍ أو خبيرةَ مواصلات؛ بل كانَتْ مواطنةً هاويةً موهوبةً استخدَمَت خبرتَها لتَصوغ نظريّةً مُقنعةً عن كيفيّة إنقاذ مدينةٍ كبرى ما. صار كتابُها كتابي المقدّس.

تحدّثَتْ بشأن أهمّيّة الاستخدامات المتعدّدة لمركز المدينة، وكيف يمكن لتقسيم مراكز المدن كتلًا عقيمة، مثل مركزٍ حكوميّ تقليديّ، أن يقتلَ مركز المدينة. وشرَحَتْ كيف يمكنُ تحويل أبنيةِ المدينة التي تطلّ على شوارعَ صغيرة إلى خبراتٍ عظيمة بالنسبة إلى المشاة. وتحدّثَتْ بشأن استخدام أبنيةِ المكاتب على مستوى الشارع للبَيع بالتّجزئة، ووصَفَتِ السبب الذي يجعلُ الساحات وتراجع الأبنية إلى الوراء يُنتِجان مساحاتٍ ميّتةً على مستوى الشارع تستَنزفُ الحياة من المدن.

وفي فصلٍ قويّ، لخّصتِ المؤلِّفة تمامًا المعركةَ الدائرة في پورتلاند: تختبرُ المدنُ إمّا التآكُلَ بسببِ السيّارات وإمّا تقليلَ عددِ السيّارات من قِبل المدينة. في هذه المنافسة، كان مستقبلُ المدينة معلّقًا في الميزان.

ماذا بعد؟

ما لَمْ أكُنْ أعرفُه في ذلك الوقت، والذي لم أقدّره إلّا لاحقًا بعد أن غادَرْتُ پورتلاند هو أنّي اكتسَبْتُ درسًا، ليس في التّخطيط الحضريّ فحسب، بل في عمليّة الريادة أيضًا بطريقتين مهمّتَين.

أوّلًا، إنّ المنافسةَ بشأن مستقبل پورتلاند كانَتْ نموذجًا لمعركة الأعمال. الذين كانوا يفضّلون الوضعَ الراهنَ دافعوا عن نموذج الأعمال التقليديّ- ذاك النموذج الذي تحكّمَ في مصير معظم المدن الأميركيّة. في الواقع، كانَ الأمرُ يتعلّقُ بالضواحي أكثر منه بالمدن، وبالسيّارات أكثر منه بالأحياء السكنيّة، وبالانقسامات الاجتماعيّة والاقتصادية أكثر منه بتنمية المجتمع. لقد كنّا نحن المدافعين عن الطريقة البديلة رياديّين خضريّين. كان لدينا نموذجُ أعمالٍ مختلفٌ- نموذجٌ يركّزُ على الأحياء السكنيّة وإمكانيّة العيش فيها، وعلى الجودة البيئيّة وحرّيّة التنقُّل، وعلى مشاركة المواطنين على أساس كَونهم قِيَمًا أساسيّة. لَم يستطعِ الطرفان أن يتنازلا عن قناعاتهما؛ لَم يكُنْ هناك إلّا القليلُ من الأمور المشتركة ليتّفقا عليها. كان على المدينة أن تتّخذَ قرارًا سياسيًا، إمّا تأييد الوضع الراهن وإمّا تأييد الرؤية البيئيّة. كانت منافسةً حول نموذجِ أعمالٍ خام.

ثانيًا، كان السببُ الكامنُ وراءَ الانقسام السياسيّ اختيارًا فلسفيًا. وقد أدركتُ لاحقًا أنّ هذا الاختيارَ هو ما يفصلُ المديرين عن الرياديّين. إنّه انشطارٌ بين العادة والمفاجأة؛ بين ما هو مألوفٌ واكتشافُ ما هو جديد، بين السلامة والخطر، وفي نهاية المطاف، بين الكفاءة ومتعة اكتشاف الأشياء صدفة.

المديرون يفضّلون الكفاءة، والكفاءة تبني طرقًا سريعة ومَواقِفَ سيّارات. كما أنّ الكفاءةَ تَهدمُ الأحياءَ السكنيّة وتُخضِعُ المدن للسيّارات، وهي تُقاوِمُ التغييرَ لأنّ التغييرَ يؤدّي إلى الاحتكاك، والاحتكاك يزيدُ التكلفة. إنّ الكفاءةَ تسلكُ الطريقَ ذاتَه من العمل وإليه كلَّ يوم؛ لأنّها أبسطُ وأسهلُ، كما أنّها تُلغي الحاجةَ إلى الانتباه.

الرياديُّون يفضّلون اكتشافَ الأشياء صدفة. إنّ الأشياءَ ذاتَها التي تجعَلُ المدن مسلّيةً ومثيرةً ونابضةً بالحياة تجذبُ الرياديّين إلى الابتكار والتجربة. يريد الرياديُّون أن يعرفوا: "ما الذي يوجَدُ حول ذلك الرُّكن أو تلك الزاوية؟". إنّهم لا يريدون أن يسلكوا الطريقَ ذاتَه إلى العمل كلَّ يوم؛ إذ إنّهم يريدون أن يكونوا أحرارًا لاستكشاف طرقٍ جديدة واكتشافِ خبراتٍ جديدة. الرياديُّون يتبعون نموذجَ جين جاكوبس للأعمال: هم يبحثونَ عن أبنيةٍ غيرِ مرتفعة، ومحالَّ للبيع بالتّجزئة على مستوى الشارع، ومقاهي على الأرصفة، وبائعين على الشوارع

يستخدمون العربات التي تُدفع باليد. إنّهم يتوقون إلى مواجهاتٍ جديدةٍ مع الحياة اليوميّة تُتيح لهم الفرصةَ لاقتناص لحظاتٍ من التبصُّر والإلهام، أو للحصول على مجرّد الفرح.

تخيّل أنّك مثل پورتلاند في بداية السبعينيّات، على مفترَقٍ طرق ونقطةِ انعطافٍ شخصيّة. أيّ نموذج أعمال ستختاره لحياتك؟ هل ستفضّل الكفاءة وتلتزم نحو الطريق الذي يسلكه الناس بكثرة؟ أم أنّك ستشرعُ في سلوكِ اتّجاهٍ جديدٍ وتُنيرُ دَربَك الخاصّ وتختارُ متعةَ اكتشاف الأشياء صِدفةً؟

تقول جين جاكوبس في كتاب **"موتُ المدن الأميركيّة الكبرى وحياتها"**: "إنّ هدف المدن هو تَعدُّديّة الاختيار". وهذا هو هدفُ روح المبادرة أيضًا.

القاعدة رقم ١٨

إنَّ معرفةَ شيءٍ ما ليسَتْ كالقيام به.

قابلتُ لاري سميث (Larry Smith) أوّلَ مرّةٍ في مؤتمرٍ سياسيّ وهو خارجٌ من هزيمةٍ ساحقة.

في عام ١٩٨٠م، هزم رونالد ريغان (Ronald Reagan) الرئيسَ السابق جيمي كارتر (Jimmy Carter) في انتصار ساحق، بواقع ٤٨٩ صوتًا انتخابيًا مقابلَ ٤٩ صوتًا. كانَتْ مجموعةٌ منّا قد ذهبَتْ من بورتلاند في ولاية أوريغون إلى واشنطن العاصمة للعمل مع نيل جولدشميت عندما عُيّن وزيرًا للمواصلات. والآن ها نحن عائدون إلى بيوتنا بخطواتٍ مُتثاقلة وقَوْل تيب أونيل (Tip O'Neill) المأثور يرنُّ في آذانِنا: "السياساتُ كلُّها محليّة". لَمْ تكن ولاية أوريغون ديمقراطيّةً (تصوّتُ لمصلحة الحزب الديمقراطي) في الانتخابات الأميركيّة منذ عام ١٩٦٤م. قرّرنا أن ننظِّمَ منتدًى لولايتَي أوريغون وواشنطن للديمقراطيّين الشباب، خمسونَ من كلِّ ولاية، لنبدأ عمليّةَ إعادة البناء من القاعدة إلى الأعلى.

كانت مهمّتي هي العثور على محاضرين لبَدء المؤتمر، أحدُهما متخصّص في الاقتصاد، والآخر في الأمن القوميّ. أخيرًا وجدتُهما: آلان بلايندر (Alan Blinder)، الذي كان عندئذٍ أستاذًا في جامعة برينستون (Princeton)، ونجمًا صاعدًا بين الاقتصاديّين الديمقراطيّين؛ ولاري سميث، الذي كان عضوًا غيرَ معروفٍ نسبيًا في طاقم الموظّفين في العاصمة واشنطن، والذي كانت بصماته على ما يبدو في كلِّ فكرةٍ جديدةٍ تَتَعامَلُ مع الأمن القوميّ.

كان الاجتماع على جبل هود ناجحًا نجاحًا كبيرًا؛ إذ رَسَمَ آلان بلايندر مخطّطَ رؤيةٍ اقتصاديّةٍ ديمقراطيّةٍ ظَهَرتْ إلى الوجود لاحقًا في إدارة كلينتون، حيثُ عَمِلَ كعضوٍ في مجلس المستشارين الاقتصاديّين. ولاري سميث الذي عمل مستشارًا لوزير الدفاع في إدارة كلينتون، بَهَرَنا بشرحٍ سهلٍ بسيط صاغ فيه مسألةَ دفاعنا القوميّ بأسلوبٍ منطقيّ، حيث قال إنّه عندما يتعلّق الأمر بنفقات الدفاع، فإنَّ النفقاتِ الأكثرَ لا تعني الأفضل، والنفقاتِ الأقلَّ ليست الأفضل، فقط الأفضل هو الأفضل.

الأهمُّ من ذلك، صار لاري صديقَ العمر. لكنَّ أعمقَ درسٍ تعلّمتُه من لاري لم يكُنْ على جبل هود؛ بل كانَ عبارةً اعتادَ كتابتَها على السبّورة البيضاء في كلّيّة كينيدي للشؤون

الحكوميّة حيث كان يدرِّس لسنوات: "معرفةُ شيءٍ ما ليست كالقيام به – قولٌ قديم من إنديانا" (يُطلَق على سكّان إنديانا اسم [Hoosier] في أميركا). رغمَ أنّ لاري عملَ في واشنطن العاصمة لأكثر من ثلاثين سنة وأنهى عملَه الحكوميّ وهو على رأس لائحة الشرف الخاصّة بالمدنيّين في وزارة الدفاع، فإنّه لَم ينسَ قطّ أين نشأ، في دايتون في ولاية إنديانا، وهي بلدة صغيرة بحيث إنّها، كما يحبُّ لاري أن يقول، ليست حتّى مركزَ المقاطعة.

ما المهمُّ جدًا في هذه الحكمة الإنديانيّة القديمة المتواضعة؟

أوّلًا، إنّها تتعلّق بِمَن تُصغي إليه. واشنطن العاصمةُ هي مدينة الخبراء. يوجد خبراء في مجموعاتِ الخبراء الذين يكتبون وثائقَ تتعلّق بالسياسة، وخبراء يُدلون بشهاداتهم أمامَ لجان الكونغرس، وخبراء مثقّفون يتحدّثون كثيرًا في برامج الراديو، بل أيضًا خبراء مثقّفون يجرون مقابلاتٍ لا نهايةَ لها مع خبراء مثقّفين آخرين يتردّدُ صداها بين الخبراء المثقّفين.

لقد تغيّر شيءٌ ما في أميركا في ما يتعلّق بهذا كلّه، لكنْ ليس نحو الأفضل. في اقتصادِ الأفكار، تفوّقَتِ النظريّةُ على الممارسة. يذهَبُ الناس إلى واشنطن العاصمة ليتبوّأوا مناصبَ رفيعةً وليس لإنجاز أيّ شيء. وهكذا حَلّ التفكيرُ مكانَ العمل. والشيء نفسُه ينطبقُ على مجال الأعمال. بإمكان مديرٍ تنفيذيّ لديه وظيفةٌ مرموقة أن يقدّم سيرةً ذاتيّةً مثيرة للإعجاب. لكنْ في الواقع، يبدو أنّ القيامَ بعَملٍ له علاقةٌ بهذا المسمّى الوظيفيّ لا صلةَ له بالموضوع.

الدرس الثاني له علاقةٌ بالمعرفة. من المجازفة أن نقولَ إنّنا نعيشُ في زمنِ اقتصاد المعرفة. السؤالُ الحقيقيُّ هو، أيُّ نوعٍ من أنواع المعرفة أكثرُ قيمة؟

توجَدُ طريقتان للحصول على المعرفة. إحداهما من الرأس، أي نوعُ المعرفة الذي يأتي من القراءة والتفكير، وهو نوعُ وَضْعِ النظريّات التي يتفوّقُ الخبراء فيه. الطريقة الأخرى للحصول على المعرفة تأتي من العمل. بخلاف الشكل الأوّل من أشكال المعرفة، الذي يبدأ من الرأس ويبقى هناك، يبدأ شكلُ المعرفة هذا في الأيدي وينتقل صعودًا إلى الرأس ومن ثَمّ نزولًا ثانيةً إلى حلقةٍ من المعرفة بالممارسة.

خلال سنواته التي أمضاها في واشنطن العاصمة، رأى لاري هذين النوعين من المعرفة. عملَ في وزارة الدّفاع مع أصحاب النظريّات المتطوّرة الذين كانوا يستمدّون أفكارَهم من الإيديولوجيّات بدلًا من الخبرات البشريّة. وكعاملٍ في مجال السياسة، تعامَلَ مع مستشارين يتقاضَونَ رواتبَ كبيرةً لَم يسبِقْ لهم قطّ أن تحدّثوا مع شرطيّ أو عضوِ نِقابةٍ أو مزارعٍ أو أيّ ناخبٍ في الحياة الحقيقة. رأى لاري أنّنا في القضايا الكبيرة والصغيرة فقدْنا الاتّصال بقيمةٍ أميركيّةٍ عريقة نالَتِ احترامًا كبيرًا لسنواتٍ عديدة: الخبرة الحقيقيّة. ولهذه الخسارة عواقبُ حقيقيّة: عندما نحاولُ أن نحلّ المشكلات الصعبة، فإنّنا نبتعدُ عن جذورها. ما نحتاج إليه هو الرجوعُ إلى العالَم الحقيقيّ وإجراء مراقبةٍ دقيقةٍ على مستوى القاعدة الشعبيّة واكتساب المعرفة التطبيقيّة من الخبرة الحقيقيّة.

المعرفةُ في المجال التجريديِّ ليسَتْ مثل العمل في الممارسة- لكنَّ عَمَلَ شيءٍ ما كما يبدو، يمكنُ أن يفتَحَ المجالَ أمامَ طُرقٍ كاملةٍ جديدةٍ للمَعرفة.

ماذا بعد؟

جميعُنا نحبُّ الخبراء. إنَّهم أذكياء جدًا ووجودُهم معنا يبعثُ على الاطمئنان. لكنَّ المشكلةَ تبرزُ داخل الشركات عندما تَفوقُ بكثير ثقافةُ الذين يعرفون ثقافةَ الذين يعملون.

إلى مَن يُصغي الناس في شركتك عندما يتعلَّق الأمر بتَقييم فكرةٍ أو مشروعٍ ما؟ إذا كانت شركتك مثل معظم الشركات، فإنَّ مَن يُجيدون الحديثَ يؤخَذون على مَحمِل الجِدِّ أكثر من نظرائهم من الفاعلين الحقيقيِّين. في معظم المنظَّمات، لكي تُؤخَذَ فكرةٌ ما بالحسبان، عليك أن تكونَ قادرًا على تقديم عرضٍ موجَزٍ وواضحٍ باستخدام جداول "پيرت" (Pert) ورسومات بيانيَّة مخطَّطة وجداول وأوراقٍ قلَّابة. قد يكونُ الأشخاص الموجودون في الميدان، وهم أقربُ إلى المشكلة وأقرب إلى الزبون، ذوي فائدةٍ عندما يحينُ الوقتُ للعمل بما قد نصح به خبراؤنا. لكنْ لنترُك عمليَّةَ التفكير للَّذين يحتلُّونَ المناصبَ العليا، من مديرين تنفيذيِّين ومستشارين قابعين في مراكزهم الرئيسة. وفي ما يتعلَّق بهذا الأمر، عندما يترقَّى قادةُ الأعمال إلى المناصب العليا، يفقدُ كثيرٌ منهم الصِّلة بالعمل الحقيقيِّ الذي شكَّل ثقافةَ أعمالهم الحقيقيَّة. وما عادوا يفعلون ما كانوا يقومون به بصورةٍ جيِّدة؛ وبَدَلًا من هذا، يتَّخذون قراراتٍ تقولُ للآخرين ما ينبغي أن يفعلوه.

إذا وصلْتَ إلى مراتبِ مُفكِّري الأعمال، إليك هذا الأمر لتفكِّر فيه. ما نوع النُّصحِ الذي تسعى إليه كمديرٍ أو قائد؟ مِمَّن تطلبه؟ وما نوع الأدلَّة التي تطلبها؟ لا شكَّ أنَّ هناكَ الكثيرَ من المستشارين الأذكياء. لكن لا تنسَ: لديك الكثير من الأشخاص الأذكياء الحاذقين في الخطوط الأماميَّة في مؤسَّستك- أشخاصٍ من رجالٍ ونساءٍ قريبين من الزَّبائن، ولديهم معرفةٌ عمليَّةٌ عميقة بما يمكِنُ تطبيقه وما لا يمكن تطبيقه في شركتك. كيف يمكنك أن تحصلَ على نوع المعرفة التي لديهم- ذلك النوع الذي يأتي من العمل الفعليّ؟

كيف تفرِّقُ بين فكرةٍ تبدو جيِّدةً نظريًا وفكرةٍ تُطبَّقُ بالممارسة؟ هل تستخدمُ "اختبارات التحمُّل" (عبارة لاري سميث) التي تخبرُكَ إذا كانَت فكرةٌ ما قابلةً للتَّطبيق تحت الضغوط؟ هل تبحث عن مديري مشاريع قد امتُحِنوا في المعركة ويحملون ندوبًا تُظهِرُ الوقتَ الذي كرَّسوه لإنجاز الأمور وإنجاحها؟ كيف تكافىء التفكيرَ الجيِّد والخبرةَ الجيِّدة أيضًا؟ هل تصنعُ أبطالًا من الرجال والنساء الذين يملكون الشجاعة لتنفيذ فكرةٍ ما- سواءٌ أنَجَحْتَ أم فَشِلْتَ- بدلًا من التحدُّث بهذه الفكرة مطوَّلًا بلا جدوى؟

النجاحُ مبنيٌّ على العثور على ما يُطبَّق وعلى معرفة السبب الذي يُطبَّق من أجله. إنَّه ينشأ من الأدلَّة التجريبيَّة وليس من النظريَّة. النجاحُ يأتي من امتلاك أجوبة يمكنك أن تثقَ

وتؤمن بها. وكي تحصلَ على هذه الأجوبة، عليك أن تبحث عمَّا هو أبعدُ من المعرفة: أن تلجأ إلى العمل فحسب.

القاعدة رقم ١٩

مذكِّرةٌ إلى القادة: ركِّزوا على نسبة الضجَّة إلى الإشارة.

لَم تكنْ سيِّدةُ الأعمال ذاتُ اللهجة النمساويّة تعرفُ أيًا من المحاضِرين الذين دعاهم المنظِّمون إلى تجمُّع وولدزل الثالث.

شرحتُ لها قائلًا: "وَرِن بَنِس (Warren Bennis) هو من المرجعيّاتِ الأولى في العالَم في ما يخصُّ القيادة".

نظرَتِ المرأةُ إليّ نظرةً مرتابة وقالت: "القيادة! واجهنا خبراتٍ سيّئةً تتعلّقُ بالقيادة في هذا الجزء من أوروبا".

قد تكون أوروبا قد عانَت من خبراتٍ سيّئةٍ في ما يخصُّ القيادة، لكنّنا في أميركا عانينا من تعاريفَ سيّئةٍ للقيادة- وفي دَولة تقدِّرُ القيادة تقديرًا حقيقيًا، فإنّ التعاريفَ السيّئةَ لن تُنتجَ إلّا المزيد من القادة السيّئين.

لقد هَيمَنَ تعريفان على الطريقة التي وَصَفَتْ بها الصحافةُ القيادة: الرئيس التنفيذيُّ الأعلى المتعصِّب لرُجولته، والمديرُ الذي يتّخذُ القرارات. كانت القيادة في مجال الأعمال لعقودٍ طويلة مرادفةً لمفهومَي الصّرامة والخشونة. كانت مجلّة "فورتشن" تنشرُ كلَّ سنةٍ قصّةً على الغلاف الرئيسيّ تذكرُ فيها "أرباب العمل العشرة الأكثر صرامة في أميركا". كانتِ القيادة، بحسب مجلّة "فورتشن"، مرتبطةً بالسيطرة. لكنْ في الآونة الأخيرة، تراجَعَ تعريفُ الرُّجولة إلى أقصى حدّ، وحَلَّتْ مكانه فكرةُ الرئيس التنفيذيِّ الحازم- الرجلِ العظيم (يكون رجلًا على نحوٍ دائم تقريبًا) الذي يجلسُ وراءَ المكتب الكبير يتّخذُ القرارات الكبرى. لَم يكُن هذا الرئيسُ التنفيذيُّ الأعلى حازمًا فحسب- بل عليه أيضًا أن يكونَ أذكى رجلٍ في الغرفة، أيًا كانت هذه الغرفة.

بإمكاننا أن نكونَ شاكرين لانقضاء عهد النسخة الأولى من القيادة؛ لأنّ المزيدَ من الرؤساء التنفيذيّين قد أدركوا أنّ الأشخاصَ الأذكياء الموهوبين- ذلك النوع من الأشخاص الذين يجعلون الأعمال تسير إلى الأمام- لا يرغبون في العمل لدى شخصٍ غبيّ. والنسخة الثانية المعدّلة في طريقها إلى الظهور لأنّه صار من غير الواقعيّ بشكلٍ متزايدٍ أن نتوقّع من

أيُّ رئيسٍ تنفيذيٍّ أن يعرفَ أكثرَ من الجميع. "لا أحدَ منّا في مثل ذكاء جميعنا"، هذا شعار بدأ يتعلّمه الكثيرُ من الرؤساء التنفيذيّين.

وهذا ما يقودُنا إلى السؤال: ما الطريقةُ الصحيحةُ للتّفكير في القيادة اليوم؟ أو، لِنقلِبِ السؤال، ما المشكلةُ التنظيميّة التي ينبغي للقيادة أن تحلّها؟

المشكلةُ اليومَ هي الكثيرُ من تَبادُلِ المعلوماتِ من دون الاستفادة الكافية منها: رسائلُ أكثر من اللّزوم، واجتماعاتٌ أكثرُ من اللّزوم، ورسائلُ إلكترونيّةٌ كثيرة، وبرامجُ تغييرٍ أكثرُ من اللّازم وتغييراتٌ كثيرة في الاتّجاه. لا تَسوءُ المشكلةُ إلّا عندما ترتفعُ نسبةُ المخاطر والعواقب- أي عندما تُواجِهُ الشركةُ أزمةً ما، وعندما تواجهُ منافسًا مُبدِعًا حيث لا تنفعُ الطرقُ القديمة. في ذلك الوقت، يستسلِمُ العديدُ من القادة لتجربة الصراخ عاليًا وإثارة مَن حولهم ممّا يؤدّي إلى ارتفاع نسبة الأدرينالين في الدم. والنتيجة: ينهارُ نظامٌ قد تحمّلَ فوق الحدّ كثيرًا.

الجواب هو المكانُ الذي يعيش فيه القادةُ الحقيقيّون اليوم. يجب أن يُعطِيَ ذاك المكانُ القادةَ إشاراتٍ أكثرَ وضجّةً أقلّ. إذا كنتَ قائدًا، يحتاجُ الذين يعمَلون لديك إلى ثلاثةِ أشياء: وضوح الهدف، وصِدق القيم، والتّركيز بالنسبة إلى القياس.

إنّهم بحاجة إلى رؤيةِ ما تَراه أنت. أخبرهم بما هو مهمٌ فعلًا. أخبرهم كيف يستخرجون المعنى الحقيقيّ أو الصحيحَ من جميع التّقارير المتضاربة والإشاعاتِ المتداوَلة. أخبرهم كيف يَصِلون بين النّقاط لكي يرَوا النموذجَ الذي تَراه أنت. بهذه الطريقة سيَكونُ لديهم نموذجُك ليُرشدَهم في أعمالهم.

إنّهم يريدون أن يعرفوا ما تشعر به. أخبرهم بما تُمثّله الشركة. ضَعْ بيانًا لا مساومةَ فيه لمدوّنة السلوك التي توجّه مؤسستك. ثمّ اسلك بموجبها واطلُب منهم أن يفعلوا الشيءَ نفسَه أيضًا. إنّهم سيلتفّون حول هذا النوع من القيادة.

إنّهم يريدون أن يتابعوا ما تقيسه. أخبرهم بالأمور القليلة التي تُهمُّ فعلًا عندما يتعلّق الأمرُ بقياس الأداء- أمورٍ قليلةٍ قَدرَ المستطاع. تكون هناك أشياءُ كثيرةٌ تحتاج إلى قياسها، بينما تعمل أنت على إصدارِ الضجّة وليس على إعطاء الإشارات الواضحة.

هذا هو تعريف القيادة: ازدياد وضوح الإشارة وتخفيض الضجّة؛ استخراج الحقيقة وسط الفوضى. إذا قمتَ بذلك العمل بصفتك القائد، ستَجعلُ من الممكن أن يقومَ العاملون لديك بأعمالهم.

ماذا بعد؟

أنا مَدينٌ لهذا التعريف للقيادة إلى أربعةِ معلّمين مختلفين ساهَمَ كلُّ واحدٍ منهم بعنصرٍ مهمّ. إنّ المصطلح "نسبة الضجّة إلى الإشارة" يعود إلى جون سيلي براون (John Seely

Brown). عندما قابلتُه، كان العالِمَ الرئيسيَّ في شركة زيروكس (Xerox) ومديرًا لمركز "پالو ألتو" (Palo Alto) للبحوث. إنّ نسبةَ الضجّة إلى الإشارة هو مصطلحٌ كهربائيٌّ هندسيٌّ يُصاغ كالتالي: هو نسبةُ قوّةِ الإشارة إلى قوّةِ الصوت الذي يُفسِدُ تلك الإشارة. كلّما كانَت النسبة أعلى، كانت رسالتك أوضح.

ومن پيتر دراكر (Peter Drucker) الذي لا يمكنُ التّشكيك فيه، تعلّمتُ أنّ عملَ المدير هو أن يسمحَ للعاملين لديه أن يقوموا بأعمالهم على أفضلِ وَجه، وعدم إعاقة جهودهم بتدخُّلٍ عقيمٍ من الإدارة. كان دراكر هو أوّلَ من شدّدَ على الجانب الاجتماعيّ من الأعمال وعلى الجانب الإنسانيّ للإدارة.

تبنّى جيم كولينز تفكيرَ پيتر دراكر ثمّ صَقَلَه بطريقةٍ لا يستطيعُ إلّا عالِمٌ مدرّب في الرياضيات أن يقومَ بها. في كتابه "جيّد إلى عظيم"، يعلّم كولينز القادةَ أن يفكّروا مثل القنافذ وليس مثل الثعالب. إنّ لكلّ شركةٍ استطاعتِ القَفزَ من كَونِها جيّدة إلى كونِها عظيمة، قائدًا يستطيعُ أن يعبّرَ عن هدفِ الشركة بجملةٍ واحدةٍ قصيرة. إنّ ما يحدّدَ قادةَ "من جيّدٍ إلى عظيم" ليسَ اتّساعَ الرؤية بل وضوحَ التركيز.

ومن جِفري فِفِر (Jeffrey Pfeffer)، وهو أستاذٌ في جامعة ستانفورد، تعلّمتُ تحسينًا مهمًّا على رأي الإدارة القديمة وهو أنّ ما يمكنُ قياسه هو ما يمكن فعله. اكتَشَف فِفِر أنّ هذه الفكرة صحيحة- ما عدا عندما يُصِرُّ القائدُ على قياسِ أشياءَ كثيرةٍ في الوقت ذاته. إنّ إجراءَ قياساتٍ كثيرة لا يختلفُ عن عدم إجراء القياسات على الإطلاق. اختَر أدواتِ قياسٍ قليلةً والتزم من نحوها.

هؤلاء هم أربعةُ معلّمين، نجوم مشهورون في مجال القيادة. لكنْ كيف تُطبّق دروسَهم لتكونَ مفيدةً وعمليّة بالنسبة إليك؟

أوّلًا، ابدأ في لحظةٍ من التقييم الذاتيّ. ما تعريفُك الإجرائيُّ للقيادة؟ هل لديك تعريف؟ هل كوّنتَه بنفسك أم قرأتَه في كتابٍ أثّرَ فيك، أم أنّك تعلّمتَه من معلّمٍ مدرّبٍ كان قد علّمك إيّاه؟ اكتبْ ذلك التعريف. ماذا يخبركَ هذا التعريفُ بشأنِ علاقتك بالذين يعملون لديك؟ وما الذي يصِفُه بأنّه مجموعةٌ من المهامّ الرئيسة الخاصّة بك؟ هل يجعلُك شخصًا مُحفّزًا، أم شخصًا يتّخذ القرارات، أم أنّه يمنحُ المعنى؟

ثانيًا، قيّمِ الأمرَ ثانيةً، هذه المرّة لمؤسّستك. ما الذي يحدّدُ شركتك وطريقتك في تسيير الأعمال؟ هل يمكنكَ اختصاره في كلماتٍ قليلة؟ إنّ دليلَ نوردستروم (Nordstrom) الذي وضَعَته لموظّفيها أسطوريٌّ بسبب دقّةِ تعبيره. عندما تحوّلَ غوردن بيثون (Gordon Bethune) إلى خطوط طيران كونتيننتال، أعطى فريقَه كلمتَين ليركّزوا عليهما: الكرامة والاحترام. هل يمكنك أن تركّزَ كالقُنفذ؟

ثالثًا، ما قِيَمُ شركتك؟ غَرَسَ مارڤن باور (Marvin Bower)، الرجلُ الذي يعودُ إليه الفَضْلُ في جَعْلِ شركة ماكِنْزِي وشركائهم ما هي عليه اليوم- أربعَ قِيَمٍ رئيسة في الشركة الوليدة: الزبائن أوّلًا؛ يجب تقديم التعهُّدات فقط عندما تَتَجاوَزُ القيمة الممنوحة إلى الزبون الرسومَ المترتِّبةَ على الشركة؛ يجب على الشركاء الفاعلين تملُّك الشركة؛ يجب أن يكونَ أعضاء الشركة اختصاصيِّين مدرَّبين لديهم الحافزُ للقيام بأعمالٍ متنوّعةٍ متميّزةٍ ضمنَ مجال مِهَنِهم. أربعُ قِيَم. هل تستطيع أن تذكرَ قِيَمَك؟

رابعًا، ما قياساتك الرئيسة؟ وكيف يمكنك أن تُبقيَ عددَ الأشياء التي تقيسُها في حدِّها الأدنى؟

قيِّمِ الأمر باستخدام هذا التَّقييم البسيط وأنا أضمنُ لك أنَّك سترفَعُ من نسبة الإشارة إلى الضجّة. وتعطي ذلك معنًى أكبر.

القاعدة رقم ٢٠

السرعة = الاستراتيجيَّة.

قبل أن أخبركم بالأفكار الواردة في كتاب جون بويد (John Boyd)، فلأصِف لكم الكتابَ نفسه.

تبلغُ سماكةُ الكتاب بوصةً واحدة (٢,٥ سم)، وهو ذو غلافٍ أخضرَ مثيرٍ للاشمئزاز برباطٍ بلاستيكيٍّ حلزونيٍّ رَقيق. كلُّ ما في الكتاب يقول لك إنَّه مصنوعُ صناعةً مَنزليّة. وصَفحاته ليستْ أكثرَ من نَسْخٍ من مئات الشرائح من عرضٍ ما. ويقولُ العنوان على الغلاف بأحرفٍ كبيرة: "خطاب عن الربح والخسارة" (A DISCLOSURE ON WINNING AND LOSING). وتحتَ ذلك العنوان، وبأحرُفٍ صغيرةٍ حتَّى إنَّ من السَّهل على المرء أن يتجاهلها كُتِب: "جون آر. بويد، آب/أغسطس ١٩٨٧م".

أتعاملُ مع هذا الكتاب ذي المظهر الرخيص بكلِّ التقدير والاحترام لأنَّه، وإن بدا سيِّئ المظهر، أحدُ الكتب الأكثر تأثيرًا حول الاستراتيجيّة. يبدو وكأنَّه نسخةٌ لمجموعة شرائح مربوطةٍ بشكلٍ حلزونيٍّ؛ لأنَّ هذا هو بالضَّبط ما هو عليه: عرضٌ أسطوريٌّ غيَّر تفكيرَ البِنتاغون حول الاستراتيجيّة العسكريّة في الثمانينيّات. كتبه رجلٌ أعادَ تخيُّلَ تصميم أمكنة الطائرات المقاتِلة الأميركيّة وأعاد اكتشافَ الحملاتِ العسكريّة من دون مساعدة أحدٍ تقريبًا. في الوقت الذي وقعتْ فيه يداي على هذا الكتاب، كان الفكرُ الذي يتضمَّنه قدِ انتقَلَ من الاستراتيجيّة العسكريّة إلى استراتيجيّة الشركات حيث وجَدَت أفكارُه الراقية والعمليّة جمهورًا جديدًا متشوِّقًا.

حصلْتُ على نسختي من هذه القطعة التي لا تقدَّر بثمن من توم هاوت (Tom Hout)، وهو أحدُ الاستراتيجيّين الأكثر إبداعًا في مجموعة بوسطن الاستشاريّة. في الثمانينيّات والتسعينيّات، كان توم وشريكُه في التفكير جورج ستوك (George Stalk)، يستكشفان طرقًا جديدةً للمنافسة. كان جورج في اليابان يحاولُ أن يكتشفَ الكيفيّة التي مكَّنَتِ المصنِّعين هناك من أن يَطرحوا العديدَ من المنتجات الجديدة في السوق بسرعةٍ كهذه. وكان توم مفتونًا بالاتِّجاه الجديد الذي كانت تسير فيه الاستراتيجيّة العسكريّة في الولايات المتّحدة. دَمَجا بحوثهما في نوعٍ جديدٍ من الاستراتيجيّات أسمَوه منافسةً مبنيّةً على الوقت؛ لكنّي أستبقُ أحداثَ القصّة هنا؛ لأنَّ القصّة الحقيقيّة هي قصّة جون بويد. كان جون بويد مستقلًّا ومُنشقًّا عن المستقلِّين، وهو قبطانُ طائرةٍ مقاتِلة استثنائيٌّ ومدرِّبُ طيّاري الطائرات المقاتِلة. وكتاب "خطاب عن الربح والخسارة" هو تجميعٌ لكلِّ ما تعلَّمه هو في البداية ثمَّ علَّمه

في وقتٍ لاحق بشأن كيفيّة إحراز النصر في المعركة، وهو جولة في الحرب تبدأ من عند "لاو تزو" (Lao Tzu) وتنتهي بحملاتِ حربِ العصاباتِ الحديثة. في النهاية، ما قدّمه بويد كان كتابًا شاملًا يسترعي الانتباه عن كيفيّة الفوز في أيِّ نوعٍ من أنواع المواجهات، سواء أعسكريّةً كانت أم تجاريّةً.

بحسب رأي بويد، يمكن تصنيفُ جميع النزاعات ضمن ثلاثة أنواع: حربُ استِنزاف، وصراعُ المناوَرة، ونزاعٌ أخلاقي. يفضّلُ بويد صراعَ المناوَرة وصفاته أو أسلوبَ عمليّاته الحربيّة: الغموض، والخداع، والابتكار، ومناوَرات سريعة وعابرة، واقتصاد المجهود. إنّ ما يحبّه بشكلٍ خاصٍ هو الطريقة التي يشوّش بها الصراعُ بطريقة المناوَرة العدوّ ويعطّلُ تحرّكَه ويزيدُ في أعبائه. يقول بويد إنّك تربح "عندما تجعلُ العدوّ ينطوي على نفسه". فعندما تتشوّشُ صُوَرُه العقليّة المتعلّقة بالصراع وتتعطّل عمليّاته ويُدمَّر انسجامه الداخلي، يستَسلِمُ العدوُّ لأنّه يكونُ قد فقدَ إرادة القتال. إنّها تركيبةٌ عظيمةٌ ورائعة تجمَعُ دروس أعظمِ العقول العسكريّة في التاريخ.

لكن كيف تُنفّذ هذه الاستراتيجيّة؟

هذه هي فكرةُ بويد المفيدة والفريدة، ومصدر الاسم الذي يلقَّب به: بويد ذو الأربعين ثانية.

يقول بويد إنّه في صميم كلِّ منافسة- في الحياة كلّها- حلقةٌ مكوّنةٌ من أربع كلمات: المراقبة، والتوجيه، والقرار، والعمل. بحسب بويد، هذه الحلقة هي العمليّةُ التي تَصِفُ كيف نتّخذُ القرارات التي تتحكّم في كلِّ ربحٍ أو خسارة، سواءٌ في الحرب أم في مجال الأعمال أم في الحياة.

لكنّ فَهمَ هذه الحلقة هو الخطوة الأولى في خطوات الفوز في المنافسة. العامل الرئيس هو أنّ الذي يطبّقُ هذه الخطوات الأربع في هذه الحلقة أسرعَ من غيره، يتفوّقُ على الآخرين. إذا استَطَعتَ الانتقال من الملاحظة إلى التوجيه، ومن التوجيه إلى اتّخاذ القرار، ومن اتّخاذ القرار إلى العمل بينما لا يزال منافسك عالقًا في واحدةٍ من الخطوات السابقة، فإنّك ستَربح. عندما تطبّقُ هذه المراحل في الحلقة بسرعة، فإنّك تَضَعُ مُنافِسيك في مَوقِف الدفاع؛ إذ إنّك تزرع الشكّ وعدم الثقة والحيرة والخوفَ والرعبَ في قَلبِ العدوّ. إنّ مقدرَتَك على اتّخاذ القرارات واتّخاذ أيّة إجراءات ستَجعلك تتفوّقَ على عدوّك وتغلبه- وهذا هو الفرقُ كلّه ما بين الربح والخسارة.

بالنسبة إلى بويد، كانت هذه الخطوات الأربع في الحلقة أكثر من نظريّة؛ إذ كانتِ السّلاحَ الذي اختارَه في القتال. كمدرِّبِ طيّاري القوى الجوّيّة، كان بويد يصدرُ أوامرَ أو تعليماتٍ تشكّل تحدّيًا مستمرًا لأيّ طالبٍ كان. في القتال الجوّي، كان بويد يبدأ في مكانٍ ليس في مصلحته، وفي أقلَّ من أربعين ثانية كان يتفوّقُ على الطالب ويتغلّب عليه ويربَحُ المعركةَ

الجوِّيَّة. لَمْ يخسرْ بويد البتَّة في هذا التحدّي. فحصل على الاسم الذي يُلقَّب به؛ لأنّه أتقَنَ فنَّ استراتيجيّة حلقة الخطوات الأربع وبرع فيه. أثبتَ بويد أنَّ السرعةَ هي الاستراتيجيّة.

ماذا بعد؟

عندما كانَتِ المنافَسةُ في مجال الأعمال تقوم على الإنتاج الضخم، والتسويق بكمّيّاتٍ كبيرة، والاستهلاك بكمّيّاتٍ كبيرة، كانتْ لحَرْبِ الاستنزاف ما يبرِّرها. لقد كانتْ كالحرب الأهليّة: يمكنك أن تستَنْزِفَ المنافَسة باستخدام مقياسٍ ونطاقٍ أعلى.

لكن ماذا يحدثُ عندما تتغيّر اللُّعبة؟ ماذا يحدثُ عندما تصيرُ الأفكارُ والمعرفة؛ الابتكار والإبداع؛ التنوّع والمرونة، الصفات الجديدة التي عليك أن تُنافِسَها؟ وماذا يحدث عندما تَنتَقِلُ المنافسة من حَرْبِ الاستِنزاف إلى صراعٍ من خلال المناوَرة؟

ذلك كان السؤال الذي طرَحَه توم هاوت وجورج ستوك في الثمانينيّات عندما أغرَقَ المصنّعون اليابانيّون- مصنّعو السيّارات ومعدّات التبريد والستيريوهات وغيرها من الإلكترونيّات الاستهلاكيّة- المنتجين الأميركيّين بتنوّعٍ أكثرَ وجودةٍ أعلى وكلفةٍ أقلّ. كيف استطاعوا القيام بذلك؟

كان الجواب حسبما اكتشفوا هو السرعة. كان الجوابُ هو حلقة الكلمات الأربع عندما تطبَق في مجال الأعمال.

كيف تطبَق؟ فَلْنَتعرَّفِ الآن خطواتِ الحلقة المؤلّفة من أربع كلمات.

الملاحظة. ما مدى حدّة قوّة ملاحظتك؟ تحبّ جميعُ الشركات أن تحسبَ نفسَها مُراقبًا ثاقبَ النظر؛ لكنْ تمامًا كما أنَّ لبعضِ الجيوش كشّافةً أفضل من جيوشٍ أخرى، تعمَلُ بعض الشركات بجدّيّةٍ أكثر على مَسح المنظَر التنافسيّ العامّ أكثر من غيرها. فمثلًا، الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا ترسمُ بشكلٍ روتينيٍّ خريطةً لملفّ براءة اختراعاتِ منافسيها- ليس لمعرفة ما تُعالجه التطبيقاتُ الجديدة، بل لاكتشاف نماذجَ تقترحُ مجالاتِ اهتمام جديدة واسعة. وتستخدم شركاتٌ أخرى سيناريوهات التّخطيط أو تمارين المحاكاة لوَضْعِ بدائلَ مستقبليّة محتملة. كيف تستكشف التّغيير قبل أن يحدث؟ هل لديك أشخاصٌ وممارساتٌ في المكان المناسب يسمَحون لك بمراقبة انتقال زبائنك واستراتيجيّات منافِسيك وتحليلهما؟

التوجيه. بحسب بويد، التوجيه هو الخطوةُ الرئيسةُ في الحلقة. وهو يدعوه "شفَربونك" (Schwerpunkt) أو نقطة التركيز؛ لأنّه "يشكِّلُ طريقةَ ملاحظتنا وكيف نقرِّر، وكيف نتصرّف". التوجيهُ هو إضفاءُ المعنى على ما نراقبه. إنَّه يتطلَّبُ معرفةً ذاتيّةً لتجنُّبِ السقوط في فخِّ الشعور بالرِّضى الذاتيّ. إنّه يتطلّبُ الوعيَ الذاتيّ لتجنُّب الوقوع فريسةً عادةِ تخديرِ العقل. ما عادات عقلك التي تشكّل كيفيّة استفادتك من الخبرات والتجارب؟ ما تصوّراتك المسبَقة التي تلوِّنُ ملاحظاتك حول كيفيّة عَمَلِ العالَم في الواقع؟ قد لا تعرف حتّى

الافتراضات التي تَضَعُها، فكم بالحريّ إذا كانت تُطبّق في عالَمٍ سريع التّغيير. إنّ سببَ كَونِ التوجيه خطوةً رئيسةً في هذه العمليّة هو أنّه يوضِحُ هذه الافتراضات.القرار. ما سرعة اتّخاذك للقرارات؟ أأنتَ سريعٌ في اتّخاذ القرارات؟ هل تَقَعُ في شَرَكِ شَلَلِ التّحليل؟ إنّ حلقة الخطوات الأربع تشدّد على عمليّة اتّخاذ القرارات السريعة الملتزمة. وفيها أيضًا آليّة للتّصحيح الذاتيّ مُدمَجَةٌ فيها: قرارك الأوّل قد لا يكون مثاليًا، لكنْ عندما تعودُ بسرعة إلى دَورة حلقة الخطوات الأربع، تحصل على فرصةٍ لتحسين قرارك الأوّل. في كلِّ دورةٍ من دوراتِ هذه الحلقة تصيرُ قراراتُك أسرع وأوضح وأفضل.

العمل. لا يَكفي أن تقرِّر. لن يحدُثَ شيءٌ حتّى تحوّلَ قرارك إلى عمل. تُدرِكُ الشركاتُ التي تعملُ بحسب حلقة الخطوات الأربع أنّ الوقتَ هو المقياس الرئيسيّ. كم من الوقت تستغرقُ لتنتقلَ من القرار إلى العمل؟ كم طبقةً تستطيعُ إزالتَها لتُظهِرَ التزامك نحو العمل؟ أحدُ الأساليب هو أن تُعيِّنَ "فريقَ السرعة" ليُتابعَ القرارَ عبر المنظّمة حتّى يَصِلَ إلى مرحلة التنفيذ. وفي النهاية، ستَعرِفُ أين حَدَثَ التأخير- وكيف تتخلّص منه.

ماذا يحدث بعد ذلك؟

إنّك تعملُ بموجب الحلقة مرّةً ثانيةً وثالثة وأنت تراقب تأثيرَ تطبيقك الحلقة في المرّة الأولى، وتوجّه نفسَك وَفقًا للحالة الناشئة، وتقرّر ما يجب أن تفعلَه بطريقةٍ مختلفة، ثُمّ تعمَلُ على تنفيذه. عندئذٍ، تصيرُ الحلقة ممارسةً استراتيجيّةً تسجِّلُ فيها السرعةَ التي تبتكرُ بها الاستراتيجيّة وتنفِّذها، والسرعة التي تتعلّم بها أن تتكيَّفَ مع بيئةٍ تنافسيّةٍ سريعةِ التغيُّر. في اقتصاد المعرفة، السرعةُ مقياسٌ مهمٌ جدًا تتعلّمُ بواسطته المهارةَ الأكثرَ قيمةً.

القاعدة رقم ٢١

القادةُ العظماءُ يجيبون عن سؤال توم پيترز العظيم: "كيف أستحوذُ على مُخَيِّلة العالَم؟".

الأدلَّةُ موجودةٌ أمامَنا حتَّى نراها جميعًا. إنَّها في الصُحف وفي التلفاز وعلى شبكة الإنترنت- الشركات تعلن نيّات الابتكار والتجديد الخاصّة بها للعالَم.

تنشرُ صفحتان في إحدى الصحف قفزةَ شركةِ كوكا كولا الكبيرة إلى الأمام: تنوُّع أشكال العلب والزجاجات التي تُقدّم إلينا وتنوُّع أحجامها وتصاميمها أيضًا... إنَّها المياه الغازيّة نفسُها في مجموعةٍ من أوعية مختلفة قليلًا.

كما أنَّ مجموعةً من الإعلانات التجاريَّة في مجلّاتٍ مشهورة تعلنُ بأعلى صوتِها عن حملةِ خطوط دلتا الجوّيّة الجديدة لكَسب قلوبِ المسافرين جوًّا وعقولهم بابتكاراتها. يُبرزُ أحدُ الإعلانات بديلًا يسمَحُ بتثبيت الحجز من خلال موقع على الإنترنت قبل مغادرة البيت... وهذا ما تسمحُ به كلُّ الخطوطِ الجوّيّة الأخرى.

وبأسلوبٍ جذّاب، يستخدمُ إعلانٌ مدّتُه ثلاثون ثانية لشركة سبرنت (Sprint) للهواتف النقّالة- زوجَين جذّابين جالسَين في مقهًى خارجيّ يستخدمُ كلٌّ واحدٍ منهما هاتفًا نقّالًا... يحملُ مرآةً من الخلف.

يا للعجب! حدِّث ولا حرج بشأن هذا الحديث بالابتكار. حدِّث ولا حرج بشؤون التميُّز والاختلاف.

تسعى بعضُ الشركاتِ إلى الجودة العالية عندما يتعلَّقُ الأمرُ بالمنتجات والخدمات الجديدة.

لكنْ ليس الكثيرُ منها.

تعملُ معظمُ الشركات بطريقةٍ آمنة وتدعو ذلك العملَ إبداعًا وتجديدًا. تقوم معظمُ الشركات بتغييرٍ إضافيٍّ في عمليّات التّغليف وتدعو ذلك العملَ اختراقًا باهرًا. إنّها تحدّد مُنافسيها بموجب علاماتٍ معيّنة وتبحث عن طرقٍ صغيرة للادّعاء بمطالب كبيرة. وتقول إنّها تسعى إلى العُلى؛ لكنّها تكتفي بالوصول إلى الرفِّ ما قبل الأعلى في المرأب حيث يُخزَّنُ العتادُ القديم. إنّه مكانٌ آمن. لن يُطرَدَ أحدٌ من العمل بسبب ضُعف جودةٍ يمكن التنبؤ به. إنّما لا تدعو هذا العملَ ابتكارًا؛ إنّه أشبهُ ما يكون بعملٍ صغير.

وهنا يأتي دورُ تحدّي توم پيتر الذي يهزُّ قبضتَه في وَجهِ الرياديّين الجُدد وفي وجهِ أنواع الشركات المتشدّدة.

يصرخ توم: "يا للهول! كفانا ضعفُ الجودة هذا! حان الآوان للاستحواذ على مخيّلة العالَم! وإنْ لَم يكنِ العالَم كلّه، فعلى الأقلّ عالَمك أنت!".

نعلَمُ جميعًا ما يتحدّث توم بشأنه. نعرف جميعًا "الأعرج " عندما نراه. ونعرف جميعًا "العمل الذي يفتقرُ إلى الجودة" عندما نراه.

إذا كنتَ مُرتَدِيًا سوارًا رقيقًا أصفرَ حول معصمك مكتوبٌ عليه "عِش قويًّا" (LiveStrong)- أو أيّ سوارٍ ملوّنٍ يمثّل قضيّةً تهتمُّ بها اهتمامًا عميقًا- فإنّك تكونُ قد رأيتَ ذلك العمل ذي الجودة العالية. إنّ ما بدأ في عام ٢٠٠٤م كشعار طوّرته شركات "نايكي" (Nike) و"ويدن+كنيدي" (Wieden+Kennedy) لجَمْعِ التبرّعات لدعم مؤسّسة لانس أرمسترونغ (Lance Armstrong Foundation)،[٣] تحوّلَ إلى إعلانٍ عالَميّ. استغرق الأمر ستّة أشهر لتحقّق الحملةُ هدفَها الأصليّ بجمع٢٥ مليون دولار من طريق بَيع أساورَ بقيمةِ دولارٍ واحدٍ لكلٍّ منها. اشترى الناس حتّى يومنا هذا أكثر من سبعين مليون سوارٍ أصفر.

وإذا رأيتَ المتحفَ المتنقّلَ الذي أنشأه المهندس المعماريّ اليابانيّ شيجيرو بان (Shigeru Ban) لإقامة معرض الصور المتنقّلة "رماد وثلج" (Ashes and Snow)، فإنّك عندئذٍ تكون قد رأيتَ ذاك العمل ذي الجودة العالية. بنى بان معبدًا يابانيًا متنقّلًا من عربات السكّة الحديديّة ومن أعمدةٍ قابلة لإعادة التّدوير ومن صخورٍ سوداء. بعد أن ينتهي العرضُ عند كلّ محطّة يتوقّف فيها هذا المعرض، تتحوّل عرباتُ السكّة الحديديّة إلى حاوياتٍ لنقْل المعرض إلى محطّته التالية.

إذا كنتَ قد قرأتَ قصّةً من قصص هاري بوتر السبع أو شاهدتَ أحد الأفلام أو لعبتَ بإحدى ألعاب الڤيديو، فإنّك لا بُدّ قد رأيتَ ذلك العمل ذي الجودة العالية. إليكم قصّةٌ تبدو للوهلة الأولى مزيجًا من الحبّ الرومانسيّ في زمن المدارس الداخليّة البريطانيّة العريقة، والقصص الناضجة التقليديّة، وأحاديث قصصيّة عن عودة البطل- وهذا ما يفسّر ما دعا ثمانيةَ ناشرين لأنْ يقولوا للمؤلّفة جاي. كاي. رولينغ (J. K. Rowling) إنّه لم يجرؤ أيُّ شخصٍ من قبل أن يتحدّث بشأن الساحر الصغير (هاري بوتر). باع هاري حتّى اليوم أكثر من أربع مئة مليون نسخة، وتُرجِمَتْ قصصه إلى سبعٍ وستّين لغة، ووُلِدَتِ إمبراطوريّة بوتر التي تبلغ

قيمتها أكثر من ١٥ بليون دولار، في الوقت الذي ألهمَت فيه الشبابَ حول العالَم لأن يفعلوا شيئًا يعرفُ الجميعُ أنَّ الأولادَ لا يفعلونَه الآن: قراءة كتاب.

نعرفُ جميعنا هذا العملَ ذي الجودة العالية عندما نراه. إنَّه موجودٌ في أجهزة "آي پود" (iPod) و"آي فون" (iPhone)، وفي أحذية "كامپر" (Camper)، وفي طراز "بي. أم. دبليو" (BMW) الذي يُدعى "بانغل بَت"(Bangle butt). ويظهرُ هذا العمل في مواقع شبكةِ الإنترنت مع ما يقوله، وفي منتجات المطابخ السهلة الاستخدام، وفي الأعمال الاجتماعيّة الناجحة التي تُحدِثُ تغييرًا. يمكنك أن تستحْوذَ على مخيّلة العالَم عندما تشتري قطعة همبرغر كبيرة وأنت تقود سيّارتك وهي تعلن لك عن لون طعامٍ سرّيٍ، أو عندما تستخدمُ قلمًا يقلب الكتابة رأسًا على عقِب، أو عندما تقرأ كتابًا مطبوعًا على مادّة غير ورقيّة قابلة لإعادة التدوير.

يمكنك أن تفعلَ هذا من أجل المال أو من أجل قضيّة ما أو من أجل الضحك إذا ما نَشَرْتَ نسخةً مزوَّرة لنيويورك تايمز.

النقطة الأساسيّة هنا هي أنَّ الاستحواذَ على مخيّلة العالَم هي اللعبة الوحيدة التي تستحقُّ أن تلعبها.

ماذا بعد؟

ما الذي يتطلّبه الاستحواذ على مخيّلة العالَم؟ انظر إلى الأمثلة المألوفة لديك. ما العامل المشترك بينها؟

في البداية، الشجاعة. إنَّ عَمَلَ شيءٍ ما "عظيم بطريقةٍ جنونيّة" يتطلّب جرأةً كما قال ستيف جوبس (Steve Jobs)، الرئيس التنفيذيّ لشركة أپل (Apple)، ذات مرّة. عليك أن تدرك أنَّك ستُنتقَد، وقد يُستهزأ بك لأنَّك مختلف، ولأنَّك تكسِرُ القواعد، ولأنَّك تصغي إلى نفسك بدلًا من الإصغاء "إليهم".

هذا يستدعي الالتزام. عليك أن تكون ملتزمًا نحو مشروعك إلى درجةٍ لا تستطيعُ معها أن تتخيّل أنَّك لن تقوم به. إنَّ هذا في الحقيقة عكسُ ذلك القول المشهور لفريق إنقاذ أپولو ١٣ الفضائيّ: الفشلُ خِيار؛ لكنَّ عدم المحاولة أمرٌ لا يمكن تخيّله.

وهو يحتاج إلى وضوحٍ أيضًا. هناك وضوحٌ تامٌّ في المشاريع التي تستحوذُ على مخيّلة العالَم. عندما تشتري أحدَ المنتجات التي تُستخدَم في المطبخ من ماركة "أوكسو" (OXO)، فإنَّك ستعرف حالًا أنَّ الهدفَ المحدّد لهذه القطعة المتواضعة من أدوات المطبخ هو إعادةُ تعريف تجربة الطبخ لدى مَن يستخدمها. إنَّ فلاتر الماء "لايف سترو" (LifeStraw) هي حرفيًا صافية نقيّة، وهي تحوّل أيَّ نوعٍ من المياه السطحيّة إلى مياهٍ آمنة ونظيفة وقابلة للشُّرب. وتسمع عن هذا الوضوح ممَّن حازوا جائزة نوبل الذين يقولون إنَّهم كانوا يفكّرون في

مشكلةٍ ما لسنوات، لكنّ الحلّ ظهر لهم فجأةً في حُلم. إنّ الوضوح، مثله مثلُ الفرصة، يفضّلُ العقلَ المستعدَ. يحتاجُ الأمر إلى سنوات لتحقيق النجاح السريع الذي يستحوذُ على مخيّلة العالَم من خلال وضوحه.

البساطة هي جزءٌ من المعادلة. فكّر في الخطوات التي يتّخذها مهندسٌ معماريٌ لتنقيةِ فكرةٍ واضحةٍ وجَعْلها بسيطةً أيضًا. عندما كنت أنا وبِل تايلور نكتبُ خُطّة العمل لمجلّة **"فاست كومباني"**، استخدَمنا عشرات العبارات المكرّرة. إنّ وضوحَ الفكرة لم يتغيّر؛ والبساطة التي استطعنا بها أن نَصِفَ الفكرة كانت تتحسّن باستمرار. البساطة تجرّدُك من عناصرَ لا تحتاجُ إليها في الواقع. ويصيرُ مشروعُك ما أرَدتَه أن يكونَ في الأصل. وعندما يصيرُ كذلك، فإنّه يصيرُ موجودًا في العالَم بصورةٍ أكبر.

أخيرًا، هناك التنفيذُ الخالي من الأخطاء. إنّ كلّ خِيارٍ وكلّ قرارٍ وكلّ تعبير عن الفكرة مهمٌ ومطلوب. لماذا كان من المهمّ أن تكونَ أسوارة (LiveStrong) صفراء؟ كيف قرّر فرانك جَري (Frank Gehry) اختيارَ عنصر التيتانيوم كغطاءٍ خارجيّ لمتحفه في مدينة بيلباو (Bilbao) الإسبانيّة؟ لن تحصلَ إلّا على فرصة واحدة فقط للاستحواذ على مخيّلة العالَم. ما مدى استعدادك لجَعْل كلّ تفاصيل عملك صحيحة؟

وإنْ لَم تنجَحِ الفكرة؟ وإنِ استهجَنَ العالَم جَهدَك للاستحواذ على مخيّلة العالَم؟ وإنِ انتُقِدتَ أو تجاهَلَك الناس؟ وإنْ فشلْتَ؟

الحقيقةُ هي أنّ الابتكاراتِ المتوسّطةَ الجودةِ تنجَحُ كلَّ يوم. والابتكارات الجريئة والملتزمة والواضحة والبسيطة التي تنفَّذ من دون أخطاء، كثيرًا ما تفشل كما يفشل غيرها.

السؤالُ المطروحُ إذًا هو: هل تفضّلُ أن تحقّقَ نجاحًا فاترًا في شيءٍ ليس ذا أهمّيّة، أم فشلًا لامعًا في شيءٍ له أهمّيّة؟

نصيحتي هي أن تُبقي سؤالَ توم يرنّ في أذنَيك. إنّه أفضلُ سؤالٍ واجهتُه. إنّه تحدٍّ لجميعنا لنَلعبَ اللعبةَ بأفضل ما يمكنُنا، في ذروة قوانا وفي علوّ شغفنا.

القاعدة رقم ٢٢

تعلَّمْ أن ترى العالَمَ من خلال عيون زبائنك.

كان والدي مندوبَ مبيعاتٍ عظيمًا.

لَم أعرفْ هذا إلَّا بعدَ وفاته من الأشخاص الذين حضَروا من جميع أنحاء سانت لويس (Saint Louis)- في الواقع، من كلِّ أنحاء البلاد- قاصدين أن يخبروني بما كان يعنيه والدي بالنسبة إليهم. وكان هؤلاء الذين يتحدّثون بشأنه زبائنَه.

لكنّ الجانبَ المربِك بالنسبة إليّ من هذا الأمر هو أنّي عندما كنتُ في مرحلة النموّ، كان والدي يردّد دائمًا أنّه يكرَه مجالَ الأعمال. لقد أرادَ أن يكونَ أستاذًا جامعيًا في مادّة التاريخ. لَم يكُن قد بقي لديه إلّا موادُّ دراسيّةٌ قليلة ليحصُلَ على شهادة الماجستير عندما تُوفِّيَ والدُه، فترك الدراسة ليَقومَ بما كان عليه أن يقومَ به ليَعيلَ والدتَه والأطفال الأصغر سنًا في الأسرة. عندما حلّتِ الحربُ العالميّة الثانية، التَحقَ بالجيش. وبعد أن وضَعَتِ الحربُ أوزارَها، علّمته والدتي المتعدّدة المواهب كيف يلتقطُ الصُوَر. فكان مندوبَ مبيعاتِ آلاتِ التصوير إلى حين تَقاعُدِه، وهو الذي أرادَ أن يكونَ مؤرِّخًا.

إنْ كان إذًا يكرَهُ مجالَ الأعمال، ما الذي جَعَلَ منه مندوبَ مبيعاتٍ عظيمًا؟

أحبَّ والدي الناس. في الغالب، أحبَّ مساعدةَ الناس. إذا كان أحدُ زبائنه على وشك الذهاب في عطلةٍ أو مجرّد إقامةِ حفلِ شواء في عطلة نهاية الأسبوع، كان والدي يُعيره آلةَ تصويرٍ ويعلّمه كيف يستخدمها من دون أيّة شروط. غير أنّ الأمرَ لم يكُن متعلّقًا بآلة التصوير فقط. فقد كان لديه زبونٌ يحبّ الدرّاق، فكان يقودُ سيّارته إلى ولاية إيلينوي (Illinois) ويجلِبُ دَلْوًا من فاكهة المزرعة. وكان لدى زبونٍ آخر من زبائنه أولادٌ من المعجبين بفريق "كاردينالز" (Cardinals)، فكان يجلبُ لهم قمصانًا وسلاسلَ المفاتيح وأيَّ شيءٍ آخر عليه رسمُ عصفورٍ أحمر.

كانَتِ الشركةُ التي يعملُ فيها والتي تغيَّر اسمها من "ستانلي فوتو" (Stanley Photo) إلى "فوكس ستانلي فوتو" (Fox Stanley Photo)، ثمَّ إلى "فوكس فوتو" (Fox Photo)، تَعمَلُ في بَيع آلاتِ التصوير وأفلامه، وتحميضِ الصور وطباعتها.

لَم يكُن الزُّبائن- الذين منهم مشاهير وشركات كبرى من أمثال مصنِّعي الطائرات "ماكدونل-دوغلاس" (McDonnell-Douglas)- يشترون آلاتِ تصوير وأفلامًا وصورًا قد حُمِّضَت وطُبِعَت، بل كانوا يشترون والدي- طاقتَه، ومعرفتَه، واهتمامَه الحقيقيّ بهم. عرفَ بطريقةٍ ما أنّ أهمّ شيء يمكنُ أن يفعلَه مندوبُ المبيعات هو أن يرى العالَم من خلال عيون الزبائن.

نشأتُ وهذا الدرس ماثلٌ أمام عينَي، لكنّي تجنّبتُ تعلُّمه حتّى عام ١٩٩٤م، عندما كنتُ أنا وبِل تايلور نبحثُ عن مؤيّد يموّل إطلاق مجلّة **"فاست كومباني"**. كنّا مُقتنعَين بأنّ العالَم كان بحاجةٍ إلى مجلّةِ أعمالٍ جديدة من الطراز الأوّل. وكان العالَمُ مُقتنعًا بصورةٍ متساوية بأنّ لديه بالفعل ما يكفي من مجلّات الأعمال، وكأنّه يقول: كلّا، شكرًا جزيلًا.

قال المحرّرون في مجلّة "فورتشن" إنّهم لم يستطيعوا أن يرَوا الفَرقَ بين ما كنّا نقترحه وما كانوا هم أصلًا يقومون به. وقال العاملون في صحيفة **"ذي إكونومِست"** (Economist) إنّهم لا يعتقدون أنّ جمهورًا ما سيَرغبُ في الأمر الذي كنّا نريد القيام به. قال العاملون في كلّ دار نشرٍ ذهبنا إليها، كلّا- إلى أن عقَدنا اجتماعًا مع "فرِد دراسنر" (Fred Drasner) و"مورت زوكرمان" (Mort Zuckerman) اللّذين كانا يملكان مجلّتَي **"يو. أس. نيوز آند وورلد ريبورت"** (U.S. News & World Report) و"أتلانتِك مَنثلي"(Atlantic Monthly)، ممّا جَعلَهما أصغر من بقيّة شركات المجلّات الأخرى. حسبنا ذلك ميّزةً لمصلحتنا: كان ذلك يعني أنّ باستطاعتنا الحصول على قرارٍ منهما مباشرةً من دون أن نشقّ طريقنا عبر البيروقراطيّة.

بعد أن طَرَحنا فكرَتنا أمام فرِد ومورت، أجرَينا مناقشاتٍ جِدّيّةً مع توم إيفانز (Tom Evans) الذي كان حينها محرّر"يو. أس. نيوز" (U.S. News) وبعد ذلك رئيس الشركة بأكملها. فَعلْنا ما في وُسعنا لإقناع توم من خلال مفهومنا البارع في مجال التحرير، بالحيّز الجديد الذي كنّا نقتطعه في فئة مجلّات الأعمال. ذلك ما كنّا نبيعه- وكنّا نبيعُه بصعوبة، كما كان الرياديّون اليائسون المغرَمون بفكرتهم الخاصّة معتادين أن يفعلوا.

شرَحَ لنا توم بلباقةٍ حقائقَ الحياة. لَم يكُن فرِد ومورت مهتمّين بفكرتنا. كانتْ لديهما مشكلة، وكنّا نحن حلًّا محتمَلًا. كانت مشكلتُهما الطاقات البشريّة الفائضة: لقد بنَيا أنبوبًا كبيرًا- من موظّفي مبيعاتِ إعلانات، وعقودِ أوراقٍ وطباعة، وعلاقاتٍ بمقدّمي الإعلانات، وعقود توزيع- واحتاجا إلى مجلّة أخرى لاستخدام تلك الطاقات الفائضة. كان يمكن أن تكون تلك المجلّة **"فاست كومباني"** أو **"سينيور غولفر"** (Senior Golfer)، أو أيّة نشرةٍ أو مجلّة حازت اهتمامهما وكان لديها فرصة جيّدة للنّجاح.

عندئذٍ أدركتُ أنّي كنتُ مثل كثيرٍ من الرياديّين، أنظرُ إلى الوَضع من خلال نهاية التلسكوب الخاطئة. لأنّي كنتُ مُستغرِقًا في رَوعة فكرتي الخاصّة، تجاهلتُ النهايةَ الأخرى للتلسكوب: لقد أهملتُ التفكير في كيفيّة نظرِ العالَم إلى الأشخاص الذين كنتُ أحاولُ أن أقنعَهم بفكرتي.

عندما بدّلتُ اتّجاه التلسكوب، رأيتُ العالَم من خلال عيون فرِد ومورت. كانا بحاجة إلى شخصٍ ما ليَحلَّ مشكلتَهما. أدركتُ أنّ شركاتِ المجلّات الأخرى قد أعرضوا عن **"فاست كومباني"** ليس لأنّها فكرةٌ جيّدة أو غير جيّدة، بل لأنّنا لم نكُن الحلَّ للمشكلة التي كانت لديهما. لو أردتُ أن أقنعَ فرِد ومورت بالموافقة على مجلّتي، لكان عليّ أوّلًا أن أتحمّل مسؤوليّتي بمساعدتهما في حلّ مشكلتهما. كان عليّ أن أتوقّفَ عن التصرُّف كمندوب مبيعات تهجُمي بصورةٍ مفرطة، وأبدأ في التصرُّف كشريكٍ كان يفهمُ موقفهما من الصفقة ويحترمه. لو استطعتُ أن أرى كيف أحلُّ مشكلتَهما، فلربّما وافقا على حلّ مشكلتي.

ماذا بعد؟

يدرك الرسّامون الفرقَ بين الشيء الذي يرسمونَه وموضوع اللوحة: قد تكون هناك زهورٌ في الزُّهرِيَّة على قطعة القماش، لكنّها ليسَت الموضوعَ الحقيقيَّ للصورة. ويدرك صانعو الأفلام الفرقَ بين حبكة الفلم وموضوعِه الحقيقيّ: قد تتضمَّن القصّةُ علاقةَ حبٍّ تتخلّلُها الحرب، لكنّ الفِلمَ في الحقيقة هو عن انتصار الأمل على السخرية. حتّى إنّ السياسيّين يدركون هذا التمييز. فهم يضعون سياساتٍ حول مواقفهم من جميع القضايا في حملاتهم، لكنّ ذلك ليس موضوعَ الانتخابات. إنّ المواقفَ والطريقةَ التي يتحدّث بها المرشّح في الواقع، تمنحُ الناخبين وسيلةً لتقييم شخصيّته. إنّه الفرقُ ما بين النصّ والفكرة الضمنيّة فيه.

لكن لسببٍ ما، يجدُ الرياديُّون وقادةُ الأعمال صعوبةً في التمييز بينهما. تعتقدُ البنوكُ أنّها تبيعُ قروضًا، لكنّ الزبائنَ يشترون النزاهةَ والأمانةَ؛ وتعتقد خطوطُ الطيران أنّها تبيعُ رحلات، لكنّ الزّبائن يشترون الراحةَ الشخصيّة؛ كما تعتقدُ شركاتُ الحاسوب أنّها تبيع برامج، لكنّ الزبائنَ يشترون الخدمةَ المقدّمة إليهم. الرياديُّون الحالمون هم حتّى أسوأ حالًا؛ إذ إنّهم يعتقدون أنّ العالَم بحاجةٍ ماسّة إلى التكنولوجيا الخاصّة بهم وإلى تصاميمهم ومشروعهم الكبير التالي. وكما أستطيعُ أنا أن أؤكّد، فإنّهم نادرًا ما يُلقونَ نظرةً من خلال الطرف الآخر للتّلسلكوب.

إذا أردتَ أن تعرفَ زبائنك معرفةً أقوى، وتكتشفَ ما يشترونه بدلًا ممّا تبيعه أنت، حاوِل إجراءَ هذه التجرِبة الفكريّة. خُذ الاستعارة اللغويّة لكلمة تلسكوب حرفيًا: من خلال أيِّ طرَفٍ تحاول أن تنظر؟ هل تنظرُ إلى زبائنك من طرفِك أنت محاولًا أن تصنّفَهم بحسب حَجمِهم لكي تبيعَهم ما لديك؟ أم أنّك تنظرُ إلى نفسك من الطرف المقابل من خلال عيون زبائنك في محاولةٍ لتقييم ما إذا كان هناك حلٌّ مُجدٍ؟ ما الذي يهتمُّ زبونُك حقًّا بشرائه؟ ما المعنى الضمنيّ لتجرِبة الزّبائن؟ وما سببُ اهتمامهم بهذا الشراء؟ عندما ترى العالَمَ من خلال عيون زبائنك، فكيف ستَجعَلهم يعرفون أنّك تعرفُ ما يرونه، وأنّك أكثر من راغبٍ في تقديم ما يرَونَه هم كجزءٍ من علاقتكما المستمرّة؟

إنّ البدءَ في رؤية العالَم من خلال الطرف الآخر من التلسلكوب يؤهِّلُك للقيام بأربعةِ أشياءَ تجعَلُ التجرِبةَ الفكريّةَ هذه واقعًا.

١. عليك أن تتكلَّمَ أقلَّ وتصغيَ أكثر.

٢. عليك أن تتقدَّمَ بمطالب أقلّ وتطرَحَ أسئلةً أكثر.

٣. عليك أن تكونَ أقلَّ تركيزًا على النتائج وأكثر تركيزًا على التغذية الراجعة.

٤. عليك أن تشتريَ إعلاناتٍ أقلّ وتجمعَ بياناتٍ أكثر.

كثيرًا ما يُصوِّرُ وكلاءُ المبيعات العظماء على أنَّهم متحدِّثين عظماء. الحقيقة هي أنَّهم مستَمِعون عظماء لديهم موهبةُ فَهم الآخرين، وموهبة الاهتمام الحقيقيّ بحلّ مشكلات الآخرين. إنَّهم علماءُ نَفسٍ موهوبون هواة. مندوبُ المبيعات العظيم يجعلُ الزبائنَ يخبرونه بما يرغبون في شرائه- ثُمّ يُدرِجُ ذلك الشيءَ في الصفقة العاديّة التي تتناسب مع الاتّفاق.

هل تريد أن تعرفَ ما تبيعُه في الواقع؟ لا تخبِرْ زبائنك. اسألهم. إنّ رحلةَ رؤية العالَم من خلال عيون زبائنك تبدأ من سؤالٍ واحد.

القاعدة رقم ٢٣

احتفظ بقائمتَين: ما الذي يوقِظُكَ في الصباح؟ ما الذي يُبقيكَ ساهرًا في الليل؟

إنَّ كلَّ مجلّةٍ بحاجةٍ إلى عبارةٍ مختصرةٍ (Tag Line) تُكتَب تحتَ الشعار على الغلاف. لكنّنا لَم نعرفْ منذ البداية ما يمكنُ أن نستخدمَه بوصفه شعارًا لمجلّة **"فاست كومباني"**. أخيرًا اتّفقنا على عبارة "كيف تعمل الأعمالُ الذكيّة" رُغم أنّنا كنّا نعرفُ أنّها ليسَتِ العبارةَ المثاليّةَ البديهيّة. غير أنّها كانَتْ على الأقلِّ تتضمَّنُ الكلماتِ التالية: ذكيّة، أعمال، تعمل- جميعها في سطرٍ واحد.

ثُمَّ بعد ثمانية عشرة شهرًا من حياة مجلّتنا الجديدة حدثَ شيءٌ غيرُ متوقَّع. صارَ مجالُ الأعمال فاترًا، وفجأةً صار هناك اقتصادٌ جديدٌ يحتلُّ الصفحاتِ الأولى. كانت شبكةُ الإنترنت تزداد قوّةً واندفاعًا، وانطلَقَتِ التكنولوجيا سريعًا. وصارَ الابتكارُ هو الشيءَ التالي الكبير- كلُّ شيءٍ تالٍ كبير. فجأةً صارَ لأميركا موقفٌ جديدٌ تُجاه العمل: ليس من الضروريِّ أن يكونَ العملُ رتيبًا. بإمكان العمل الذي تقوم به أن يُحدِثَ تغييرًا ويجعَلَك غنيًا ويُحدِث تأثيرًا في العالَم.

كنتُ أذهبُ إلى حفلةٍ ما وكان الناس يتحدّثون بشأن... العمل. نعم، كان هناك اقتصادٌ جديد؛ لكنّ بمحاذاته، كان هناك حديثٌ جديد. أرادَ الناسُ أن يتحدّثوا بشأن مكان عملهم. كانوا متحمّسين حقًّا في ما يخصُّ الأمورَ التي تحدُثُ في أمكنة عملهم. كان بمقدورك أن تختلقَ عنوانَ عملٍ جديدًا. وكان باستطاعتك أن تعملَ عن بُعد. كان بإمكانك أن تكون جزءًا من فريقٍ في يومٍ ما، وتُحدِثَ لك مَهمّةٌ خاصّةٌ في اليوم التالي. وكنتُ أسمع مِرارًا وتَكرارًا سؤالًا واحدًا يُطرَح عند بداية كلِّ حديثٍ جديد: "علامَ تُعمَلُ؟".

لذا صارَ ذلك شعارَنا. وشعار "علامَ تعمل؟" التقَطَ فكرةَ الطاقة الخام والوعدَ الكبير للاقتصاد الجديد الناشئ. كان ذلك أشبَه ما يكون بتَحدٍّ مثلما كان سؤالًا يُطرَح. أكّدَ ذلك

الشّعار أنَّه مع كلِّ هذه الابتكاراتِ الجديدة الجارية، عليك في الواقع أن تعملَ على شيءٍ يَجعل أفكارَك الخلّاقة تتدفّق.

ذلك كان الاعترافُ الذي غيَّر السؤال، على الأقلِّ في عقلي. لَم يكنِ السؤالُ فقط حول العمل الذي يقوم به الناس. السؤالُ الحقيقيُّ كان بشأنِ الأمر الذي جعلَهم قبل كلِّ شيءٍ ينهضون من الفراش. ما الذي أمدَّهم باندفاعٍ نحو الهدف في الصباح؟ ما الذي كان ينتظرهم في العمل ممّا جعلهم متحمّسين؟ بالنسبة إليَّ، كان السؤالُ القويُّ الذي علينا جميعًا أن نجيب عنه: "ما الذي يُنهضك من الفراش في الصباح؟".

أتى السؤالُ الذي يستند إليه كلُّ شيءٍ أيضًا من مجلّة **"فاست كومباني"**. كنّا نفخر بالمقابلات التي نجريها مع قادة الفكر والمديرين التنفيذيّين المبتكِرين؛ لكنْ كما كانتِ الحالُ بالنسبة إلى كلِّ شيءٍ آخر في المجلّة، حاولنا أن نجعلَ مقابلاتِنا مختلفةً بعضَ الشيء. عندما كنّا نقرأ مقابلات مع الرؤساء التنفيذيّين في مجلّات الأعمال الأخرى، كانت دائمًا تقريبًا إطراءً ومديحًا؛ يبدو أنّ بيتَ القصيد كان إعطاءَ المدير التنفيذيِّ المنبرَ لإذاعة سياسة الشركة. لذا انطلقنا لنبدأ حديثَنا بسؤالٍ معاكس: "ما الذي يبقيك ساهرًا في الليل؟". كانت تلك طريقتَنا للإشارة إلى أنّنا كنّا نلعبُ لعبةً مختلفة. أرَدْنا منهم شيئًا موثوقًا. صار ذلك السؤالُ الصفةَ المميّزةَ لمجلّة "فاست كومباني"، الطريقة التي اعتمَدَ عليها جيمس ليبتون (James Lipton) في برنامج "إنسايد ذي آكتورز ستوديو" (Inside the Actors Studio) ليَسألَ ضيوفَه عمّا يرغبون أن يسمعوا من القدّيس بطرس عندما يَصِلون إلى البوّابات اللؤلؤيّة. في معظم الأوقات، عندما كنّا نسألُ رئيسًا تنفيذيًا عمّا أبقاه ساهرًا في الليل، فإنّنا كنّا نحصل على جوابٍ جِدّي؛ لأنّ رجالَ الأعمال الجِدّيّين يبحثون عن فرصةٍ للتحدُّث بأمرٍ ذي أهمّيّةٍ كبيرة بالنسبة إليهم. بين حينٍ وآخر، كنّا نحصلُ على جوابٍ تلقائيٍّ من أحدهم، "أنا أنام نومًا جيّدًا في الليل، شكرًا لكم". ذلك الجوابُ الوحيدُ كان يُطلعنا على كلِّ شيءٍ كنّا بحاجة إلى معرفته عن نوع الشخص الذي كنّا نتعامل معه.

ما الذي يوقظُك في الصباح؟

ما الذي يُبقيك ساهرًا في الليل؟

إذا كنتَ لا تعملُ انطلاقًا من هاتَين القائمتين، فأنت تُهدِرُ وقتَك الثمين.

ماذا بعد؟

إنّ لدى بعض الناس وظائفَ ليس إلّا.

لدى البعض الآخر شيءٌ ما يعمَلون فعلًا على إنجازه.

وبعضُ الناس منشغلون ليس إلّا.

ولدى آخرين شيءٌ ما يُشغلهم.

إنّ هذا يُحدثُ فرقًا كبيرًا. فكّر في حياة العمل حيث تُمضي على الأقلّ ثماني ساعاتٍ يوميًا، خمسة أيّام في الأسبوع- أو ربّما أكثر. فكّر في أربعين ساعةً في الأسبوع كحدٍّ أدنى، اثنان وخمسون أسبوعًا في السنة الحاصلُ هو نحو ٢٠٠٠ ساعة سنويًا. كم سنةً وأنت على هذه الحال؟ أجرِ أنت العمليّة الحسابيّة.

ما الذي يوقِظُك في الصباح؟ إنّ هذه هي مأساةُ حياةِ العمل الأميركيّة. قد تختلفُ استطلاعاتُ الرأي، لكنْ بشكلٍ عامٍ، يمكنُ القولُ بشكلٍ مؤكّد إنّ أكثر من ٥٠% من العمّال الأميركيّين يكرَهون عملهم. إنّ الإجابةَ عن السؤال "ما الذي يوقِظُك في الصباح؟" بالنسبة إليهم يجبُ أن تكون "حاجتي إلى المال فقط. لا خِيار لديّ؛ أنا فاقدُ الإحساس حتّى إنّي أقومُ بعملي من دون تفكير. فالأمر لا يهمّني في الواقع".

إنّ مستوى الطاقة التي يستهلكُها العاملون في مؤسّسةٍ ما هو أحدُ الأشياء التي تفصلُ شركةً تودُّ أن تعمل لديها، عن شركة تتسرّب منها الموهبة كقاربٍ يوشك على الغرق. عندما كنتُ أذهبُ لزيارة شركة ما، كنتُ أشعرُ بهذا المستوى لحظة وصولي إليها. كنتُ أسمعُ طنينًا في الهواء يُصدره أشخاصٌ يعملون بجدٍّ ويعملون معًا. إنّ الأمكنةَ التي يعرفُ العاملون فيها لماذا ينهَضون في الصباح تختلفُ من حيثُ الشعورُ والصوتُ والحركة عن الأمكنة حيث الخوفُ والرّتابةُ هما الحاصلُ الإجماليُّ لخبرةِ العمل.

ما الذي يُبقيك ساهرًا في الليل؟ تبدو أميركا هنا مرّةً ثانية مكانًا مضطربًا. مثلُها مثلُ الإحصائيّات حول الأميركيّين الذين يكرهون عملَهم، فإنّ المعطياتِ بشأن عددِ الأميركيّين الذين يتناوَلون حبوبًا منوّمةً كلّ ليلةٍ صعبةُ التحديد. إنّ أفضلَ تقديرٍ هو أنّ ٢٥% من الأميركيّين على الأقلّ لا يستطيعون النومَ في الليل من دون مساعدةٍ كيمياويّة (بالأدوية). وهذا ما يجعلك تَتساءلُ عمّا يبقيهم ساهرين ليلًا. ربّما كان لهذا علاقة بنسبة ٥٠% من الذين يكرهون أعمالَهم. إنّهم لا يستطيعون النومَ لأنّ ليس لديهم أيّ شيءٍ يستيقظون لأجله.

أنا أحبّ السؤال "ما الذي يُبقيك ساهرًا في الليل؟" لأنّه فرصةٌ متاحة أمامَ القادة ليكونوا صادقين. إنّ للكثيرَ ممّا يَشغلُ الرجال والنساء الذين هم في مراكز المسؤوليّة أهمّيّةً قليلةً على المدى الطويل. ونادرًا ما تسنَحُ لهم الفرصةُ للتفكير في الأمور التي تُهمُّ الشركةَ فعلًا في ما يتعلّق بقدرتها على الاستدامة على المدى الطويل. إنّ قادةَ الأعمال الذين يهتمّون اهتمامًا عميقًا بقضايا المجتمع والتّغيير الاجتماعي، يجدون أنّ الاهتماماتِ اليوميّةَ تُزاحِمُ القضايا الأوسع نطاقًا. لقد اكتشفتُ أنّ الأشياءَ التي تُبقي القادةَ ساهرين في الليل هي القضايا التي يبدو أنْ لا وقتَ أو مكانَ لمعالجتها جدّيًا في أثناء سَيرِ الأعمال اليوميّةِ الاعتياديّة. كما اكتشفْتُ أيضًا أنّ القادةَ يعتقدون حقيقةَ أنّ هناك أشياءَ تستحقُّ الاهتمامَ بها اهتمامًا كبيرًا حتّى إنّها تبقيهم ساهرين في الليل.

نريدُ جميعًا أن نقومَ بعملٍ يثيرُ الحماس فينا. ونريدُ الاهتمامَ بالأمور التي تعنينا.

أمامَك الفرصةُ لِوَضْعِ قائمتك لكي تستطيعَ العملَ على هذين الأمرَين.

احصلْ على مجموعةٍ من البطاقات بقياس "١٢,٥×٧,٥ سم". استخدِمْ بطاقةً منها لتَكتُبَ عليها جوابَ السؤال "ما الذي يوقظُك في الصباح؟" حاوِلْ أن تكتبَ الجوابَ في جملةٍ واحدة. إنْ لَم يُعجبكَ جوابُك الأوَّل، ارمِهِ بعيدًا واكتُبِ الجوابَ ثانيةً- إنَّها مجرَّد بطاقةٍ بقياس "١٢,٥×٧,٥ سم". استمِرَّ في محاولةِ الإجابة حتَّى تحصلَ على جوابٍ يمكنُك التَّعايش معه. عندما تَنتهي من السؤال الأوَّل، كَرِّرِ التمرينَ بالنسبة إلى السؤال الثاني "ما الذي يُبقيك ساهرًا في الليل؟" اعملْ على كتابةِ الجوابِ حتَّى تحصلَ على جوابٍ صادقٍ وحقيقيّ.

ثُمَّ اقرأ جوابَيك بصوتٍ مسموع. إذا أحبَبْتَهما- إذا مَنَحاك شعورًا بالهدف والاتِّجاه- فتَهانينا! استخدِمْهما كَبوصلة لك وافحَصْهما من وقتٍ إلى آخر لتَرى إنْ كانا لا يزالان جوابَين صادقَين.

وإذا لَم تحبّ أحدَ السؤالَين أو كلَيهما، يبرزُ أمامَك سؤالٌ جديد: ماذا ستفعل في هذا الشأن؟

لأنَّه مهما كانَتْ إجاباتك، فأنت تصرِفُ نحو ألفَي ساعةٍ سنويًا من حياتك وأنت في هذا العمل. وهذا ما يجعلُ التوصُّلَ إلى إجابات لا تستطيعُ التَّعايُش معها فحسب، بل تستطيعُ أن تعيشَ لأجلها أيضًا، أمرًا يستحقُّ العناء.

القاعدة رقم ٢٤

إنْ أردْتَ أن تغيِّرَ اللعبة، غيِّرْ اقتِصاديَّاتِ أسلوبِ اللعبة.

قُلْ ما تريد عن فرقة الروك غريتفول ديد (Grateful Dead)، أمّا رأيي فهو أنّ جيري غارسيا (Jerry Garcia) كان رجلَ أعمالٍ ذكيًا. هو عازفُ غيتار كان قد فقدَ جزءًا من إصبعه، وعزفَ في فِرَقٍ موسيقيّةٍ متعدّدة بالإضافة إلى فرقته، ووجَد الوقتَ ليبيعَ رسوماتٍ، كما كان لديه صنف من ربطات العنق التي تحملُ اسمَه، حتّى إنّ نوعًا من أنواع المثلّجات دُعيَ باسمه. وعمِلَ أيضًا على توضيحِ استراتيجيّةٍ تنافسيّةٍ لغريتفول ديد وضَعَته في أعلى قائمتي الخاصّة بمعلّمي الإدارة: "أنتم لا تريدون أن تكونوا مجرّد أفضل من الأفضل. أنتم تريدون أن تغدُوا الأشخاصَ الوحيدين الذين يفعلون ما تفعلونه أنتم".

إنّ مبدأ غريتفول ديد"أن تكونوا الوحيدين الذين يفعلون ما تفعلونه أنتم " هو ما قرّرْتُ استعارتَه عندما حان الوقت لاستِنباط استراتيجيّة **"فاست كومباني"** على شبكة الإنترنت. إذا كنْتَ قد ذهبْتَ في يومٍ من الأيّام إلى حفلةٍ موسيقيّةٍ عاديّة، فإنّك بلا شكّ قد سمعْتَ ما يُعلِنه الجميعُ قبل العرض: "ممنوعٌ التّصوير، ممنوعٌ التسجيل، تمتّعْ بالعرض".

يُطلِقُ الجميعُ هذا الإعلان باستثناء فرقة غريتفول ديد. كانت لدى الفرقة نظريّةٌ مختلفةٌ عن الاقتصاديّات ممّا قادَهم إلى نموذجِ أعمالٍ مختلف، وقد أدّى هذا أيضًا إلى إعلانٍ مختلف قبل العرض: "سجِّل كلَّ ما تريد! أجرِ كلَّ التّسجيلاتِ التي تُريدَها، روِّجها كما شئت، تبادَلْها مع الآخرين، وبعها للآخرين".

استَجابَ مُعجبوهم بحماس، ممّا وَلّد إحدى النُسخ الأوّليّة لشبكةٍ اجتماعيّةٍ تركِّزُ على تسجيلاتٍ حيّةٍ لفِرقتِهم المفضّلة. هلِ اعترَضَتِ الفرقة؟ كلّا البتّة. لأنّها عرفَتْ أنّه كلّما أجرى معجبوها تبادلاتٍ تجاريّةً أكثر- حتّى لو لَم تَحصُل على بنسٍ واحدٍ منها بشكلٍ مباشر- باعَت في نهاية المطاف بطاقاتٍ وقمصانًا ولاصقاتٍ وأقراصًا مُدمَجةً وغيرَها من أدواتِ الفرقة. اجْعَلِ التّسجيلاتِ مجّانيّة، وافرضْ رسومًا على كلّ شيءٍ آخر. بالمناسبة، نجحَ هذا المشروع، إذ إنّه في السنة التي تُوفّيَ فيها جيري غارسيا، كانت فرقة غريتفول ديد هي الفرقةَ التي تحتلُّ أعلى الإيرادات لفِرَقِ موسيقى الروك في أميركا.

بلا شك، لَم يكُنْ جيري غارسيا أوَّلَ من غيَّر اقتصاديَّات صناعته بهذه الطريقة. فَعلَ هذا سايروس ماك كورميك (Cyrus McCormick) في تجارة الحصَّادات في الأربعينيَّات من القرن التاسع عشر. يتذكَّرُ الناس ماك كورميك لحصوله على براءةِ اختراع الحصَّادة في عام ١٨٤٣م لكنَّ ذلك لم يكُنِ ابتكارَه الحقيقيَ. كان لماك كورميك بعضُ المنافسين، لكنْ في البداية لم يكُنْ أحدٌ يبيعُ الحصَّادات، بما في ذلك ماك كورميك. كانَتِ المشكلةُ أنَّ المزارعين لا يستطيعون تحمُّلَ تكاليفِ آلاتِ الحصاد. فغيَّرَ ماك كورميك الاقتصاديَّات. لقد ابتكرَ خُطَّةَ الدفع بالأقساط ممَّا سمحَ للمُزارعين بشراء حصَّادته واستخدام المدَّخرات التي أنتجَتْها الآلةُ ليسدِّدوا له ثمنها خلال فترة ثلاث سنوات.

عندما تبدأ في النَّظر من حولك، ستَجدُ شركاتٍ في كلِّ صناعةٍ من الصناعات قد غيَّرَتِ الاقتصاديَّات لكي تغيِّر اللعبة: من الشفرات إلى آلات التصوير، ومن الحواسيب إلى شركات الطيران، ومن المجلَّات إلى المنظَّمات غير الربحيَّة. إنَّ الشركاتِ التي تبدأ في إعادة تصميم اقتصاديَّاتِ صناعةٍ ما، غالبًا ما تنتهي بإعادة تصميم الصناعة بأكملها، وامتلاكها.

ماذا بعد؟

تتعلَّق اللعبة اليوم بتغيير اللعبة. إنَّ منافَسةَ طَرفٍ آخر على المنتجات والخدمات هي عمليَّةٌ محفوفةٌ بالمخاطر. يبحثُ المبتكرون عن نموذجِ أعمالٍ جديد يُفقِدُ خصومَهم توازنَهم ويمنحهم فرصةَ الاختراق. في الواقع، وفي دراسةٍ مسحيَّة حديثة لمديرين تنفيذيِّين في أعلى المستويات في شركات راسخة، وجدَتْ شركةُ "آي. بي. أم" (IBM) أنَّ أكبرَ المخاوف المشتركة هو أن يكونَ هناك في مكانٍ ما في العالَم- في مرأب سيَّارات أو في غرفة في السكن الداخليِّ- شخصٌ قد اخترعَ نموذجَ أعمالٍ جديدًا سيدمِّر طريقتَهم الراسخة في تنفيذ الأعمال.

كيف تقوم بهذا؟

ابدأ في تَحليل الوضع الراهن. ما النموذجُ الاقتصاديُّ العاديُّ الذي تستخدمه الصناعة اليوم؟ وعندما تفصِّلُه إلى أجزاء، كيف يعمل؟ ما الافتراضات التي يَستَنِدُ إليها؟ كيف ولماذا صار معيارًا للصِّناعة؟

انظر إلى الأمر من وجهة نَظرِ الزبون. من أجل أيِّ شيءٍ يدفَعُ الزبونُ المالَ تحديدًا؟ وأين تحصلُ الأعمالُ على أموالِها الحقيقيَّة؟ ارجع إلى مساق ١٠١ (مساق المبادئ) في كلِّيَّة الأعمال، واطرَحِ السؤالَ الأساسيَ: ما نوعُ الأعمال التي تقومُ بها فعليًّا؟

بعد أن تكونَ قد حلَّلتَ نموذجَ الأعمال المعياريِّ، ألقِ نظرةً خارجَ الصناعة الخاصَّة بك. ربَّما تتمكَّن من تعلُّم بعض الحِيل الجديدة- أو على الأقلِّ تستعير بعض الأفكار الملهِمة. ماذا سيَفعلُ مؤسِّسُ شبكة الإعلانات المبوَّبة "كريغزليست" (CraigsList)، ويُدعى كريغ نيومارك (Craig Newmark) لصناعتك؟ وماذا سيَحدُثُ لو انتقَلَ العملُ كلُّه إلى الإنترنت؟ وماذا إذا

صارتِ الأشياءُ التي يَدفعُ الزَّبائن لشرائها مجّانيّة؟ مجّانًا، كما يقول المثل، هو سعرٌ جيّد. ماذا سيَحدثُ لو صنعتْ شفرةَ حلاقةٍ من ماركةٍ مشهورة وقدّمتَها مجّانًا؟ ما السعرُ الذي يمكنُ أن تطلُبه؟ ولْننتقلْ خطوةً إلى الأمام: هل تُلحِقُ الضررَ بأعمالك بالمطالبة بدَفْع ثمن شيء ما كان ينبغي أن تمنحه مجّانًا؟ (عندما ترى الصُحُفُ أنّ أرقامَ توزيعها تتضاءل، يقول بعض النقّاد إنّ توزيع الصُحف مجّانًا يكون أفضل).

بعد أن تكونَ قد نظرتَ إلى الاقتصاديّات من داخل الصناعة ومن خلال صناعات أخرى، حاوِلِ البحث عن منصّاتٍ جديدة. هل يمكنُك أن تتخيّلَ مصادرَ دَخْلٍ جديدة تعكسُ التغييرات التي تطرأ على عاداتِ الزبائن وخبراتهم أو ولائهم؟ هل تفتحُ التكنولوجيا الناشئة طرقًا جديدةً للتّواصل؟ أم تجعلُ الزّبائنَ يتوقون إلى الأيّام الخوالي عندما لم تكُنِ التكنولوجيا مسيطرة؟ لا تنسَ، يتّفق الجميعُ على أنّ متاجرَ التّجزئة كانتْ ميّتةً وكانتِ التجارة بجميع أنواعها تنتقلُ إلى الإنترنت. عندئذٍ، فتحَ ستيف جوبس مخازن "أبِل" بتِقنيَة "جينيَس بار" (Genius Bar). [٤]

إنّ العملَ عكسَ البديهة يمكنُ أن يكونَ نموذجًا اقتصاديًا عظيمًا.

توجَدُ عدّة طرقٍ لاختراع نموذجٍ اقتصاديّ. لكنّ معظمَ الشركاتِ الراسخةِ غيرُ راغبةٍ في القيام بذلك لأنّه يعني زَعزعةَ استقرار عمليّاتهم.

وهذا هو تمامًا ما يعتمدُ عليه هؤلاء المبتكِرون والرياديّون في مرأب السيّارات وغُرَفِ السكن الداخلي.

القاعدة رقم ٢٥

إن أردتَ أن تُغيِّرَ اللعبة، غيِّرْ توقُّعات الزبائن.

في عام ١٩٧٠م ترشَّح نيل غولدشميت لعضويَّة المجلس البلديّ بورتلاند في ولاية أوريغون. وكان شعارُ حملته المطبوعُ على النشرة إلى جانب صورته يقول: "سيأتي نيل غولدشميت بمبنى البلديَّة إليكم". (نظرَ أحدُ الناخبين الأذكياء الذين قابلوا نيل خلال حملته في الحيّ الذي يقطنُ فيه إلى الصورة وإلى الشعار وقال له: "لا تجلبْ مبنى البلديَّة إلى هنا. لدينا ما يكفينا من المشكلات"). قال نيل للناخبين إنَّه يريدُ أن يكونَ مسؤولًا عن تخطيط المدينة. عندما فاز في الانتخابات، أوكَلَ إليه رئيسُ البلديَّة الذي سلَّم مَهامَّ الإدارة لأعضاء المجلس البلديّ، مَهمَّةَ الإشراف على ملجأ الحيوانات التابع للمدينة. كان نيل مسؤولًا عن الكلاب الشاردة وليس عن تخطيط المدينة.

هكذا تعلَّمْتُ قاعدةً مهمَّةً أخرى تتعلَّق بالأعمال ومنقولةً عن عالَم السياسة: غيِّر توقُّعاتِ زبائنك المتعلِّقة بالخدمة، فتربحَ أصواتَهم.

نظرًا إلى كَونه مسؤولًا فقط عن التعامُل مع السيطرة على الكلاب، كان لدى نيل الكثيرُ من الوقت لزيارة أحياء المدينة. كان يذهبُ ثلاثَ ليالٍ في الأسبوع إلى مقاهي أحياء المدينة لتناوُل القهوة حيث كان بإمكان الناس أن يخبروه بما يجعلُهم قلقين أو غير سعداء. تبيَّن أنَّ الكلابَ الشاردةَ كانَتْ قضيَّةً خطيرة، لا سيّما بالنِّسبة إلى النساء المسنّات اللّاتي كُنَّ يَخَفْنَ من أن تهاجمهنَّ مجموعةٌ منها. وبرزَتْ أيضًا قضيَّةُ الحُفَر الأرضيَّة، إضافةً إلى مشكلات حركة المرور. أرادَ الناس إشاراتٍ وقوفٍ ومطبّاتٍ صناعيّة- أرادوا أيَّ شيءٍ لتخفيض حركة المرور. السرقات في الأحياء السكنيَّة كانَتْ مشكلةً أيضًا، وكذلك كانت جرائمُ الشوارع التي يرتكبُها الغرباء. كانَتْ تلك مشكلاتٍ عديدةً معتادةً يتعايش معها الناس من يومٍ إلى آخر، وكانت تلك أنواعُ القضايا التي نادرًا ما يتحدَّث بشأنها الناخبون مع المسؤولين المُنتخَبين وجهًا إلى وجه. لكنَّ هذا الشابَّ المُنتخَبَ حديثًا، العضوَ في مجلس البلديَّة، كان يستمعُ إليهم ويشاركُهم بعضَ الأمور التي يرغبُ في القيام بها لِيغيِّر طريقةَ عمَلِ بلديَّة المدينة.

بعد سنتين، انتُخِبَ نيل رئيسًا للبلديَّة. بحلول ذلك الوقت، كان يعرفُ عن كلِّ حيٍّ تقريبًا في المدينة أكثرَ ممَّا يعرفُه أيُّ شخصٍ آخر. كان يعرفُ مكانَ كلِّ حفرة، وأين كانت هناك حاجةٌ

إلى وَضْع إشاراتِ وقوف، وأين توجَدُ جمعيّةٌ قويّةٌ في الأحياء السكنيّة، وأين كان ينبغي العمل بجدّ لمساعدة الناس في تشكيل جمعيّةٍ ما. حتّى بعد أن صار رئيسَ البلديّة، استمرّ في ارتياد المقاهي- وأضافَ عرضًا تلفزيونيًا للاتّصال الشخصيّ به مرّةً في الشهر حيثُ كان بإمكان المشاهدين أن يطرَحوا عليه الأسئلة على الهواء.

كرئيس للبلديّة، استطاعَ نيل أخيرًا أن يعملَ على معالجة قضايا تخطيط المدينة التي كان منشغلًا بها منذ البداية. غير أنّه أوجَدَ أيضًا وظيفةً لموظّفٍ خاصّ في مكتب رئيس البلديّة يحقّق في شكاوى المواطنين: حصَلَتْ على هذه الوظيفة امرأةٌ صبورةٌ وعطوفةٌ تدعى سوزان كَرّ (Susan Kerr)، وكنّا ندعوها "سيّدة الكلاب". كان يذهبُ إليها مباشرةً المواطنون الذين لديهم شكاوى، أو الذين هم بحاجةٍ إلى المساعدة للتّعامُل مع بيروقراطيّةِ المدينة. بالنسبة إلى الأشخاص الذين كانوا يتّصلون ويطلبون المساعدة، كانت سوزان مدافعًا فعّالًا عنهم. وبالنسبة إلينا نحن موظّفي البلديّة، كانت سوزان أشبَهَ ما تكونُ تذكيرًا دائمًا بأنّ مجملَ القضيّة بدأتْ من الكلاب الشاردة.

ماذا بعد؟

سواءٌ أأسميّتَهم ناخبين أم أعضاء، فإنّي قد تعلّمتُ بين مكتبِ رئيس البلديّة ومجلّة **"فاست كومباني"** أربعَ طرقٍ لتغيير اللعبة من طريق توقّعات الزبائن.

توقّعْ. كالعادة، عبّر بيتر دراكر عن هذه الفكرة على أفضل وجه بقوله: "إحدى طرق النّجاح هي العملُ بجَهدٍ حتّى لا تفشلَ في توقّع المشكلات دائمًا قبل حدوثها". إذا كان هناك مَثَلٌ يوضِحُ النقطةَ أفضل من غيره، فهو مَثَلُ الزّحفِ العالَميّ في العقد الماضي لِمَنْع انهيار الحَوسَبة مع مشكلة سنة ٢٠٠٠م (Y2K). أنفقَ العالَمُ ما يقدّر بنحو ٢٠٠بليون دولار لِمَنْع الانهيار؛ لكنّ مزيجًا من التوقّع والاستثمار جنّبا العالَمَ الكارثة.

ليس من الضروريّ أن تكونَ المشكلةُ بهذا الحجمِ حتّى تبرّر اهتمامك بها. إنّها قد تكونُ بسيطةً بمثل بساطة وَضْعِ بطّاريّاتٍ في صندوق اللعبة الإلكترونيّة التي تبيعها، كما قد تكون ملائمةً ومشجّعةً مثل إدراج رقم ٨٠٠ وعرضه بشكلٍ بارز ضمن رقم مساعدة الزبائن. التوقّع يُظهِر لزبائنك أنّك تفكّر فيهم مُسبقًا. إنّه يمنحك نقاطًا للخدمة وغالبًا ما يمنَعُ حتّى مشكلةً ما من التّفاقُم. تذكّرِ القَولَ القديم: "الوقتُ الملائمُ لإصلاح السقف هو قبل هطول الأمطار".

حَفِّزْ. عندما خرجَ نيل غولدشميت لمقابلة الناخبين في غرفهم، كان يسعى إلى مواجهة المتاعب. كان يشجّعُ سكّان پورتلاند على رَفْع معاييرهم ورَفع توقّعاتهم وفَرضِ مَطالبَ أعلى على المسؤولين المحليّين المنتَخَبين. كان الوعدُ الضمنيّ أنّه إذا انتُخبَ فهو سيتصرّف وَفقَ توقّعاتهم. كانت لهذه الاستراتيجيّة فائدةٌ واضحةٌ ومجازَفةٌ واضحة. كانَتِ الفائدةُ هي مزيدًا من الارتباطات، فيما كانَتِ المجازَفة خيبةَ الأمل.

هذا هو الوضع ذاته بالنسبة إلى الزبائن اليوم. لقد تَعِب معظمُنا وتحرَّر من أوهام مكاتب المساعدة التي لا تقدِّم المساعدة، وأرقام ٨٠٠ (أرقام استعلاماتٍ مجّانيّة) التي لا تقدّم إلّا قوائم اختياراتٍ آليّة. من المتوقَّع أن تكونَ خدمةُ الزبائن سيّئةً وتزدادَ سوءًا. (ادخل عبارة "خدمة زبائن سيّئة" (Bad customer service) في محرّك البحثِ المفضّل لديك، وانظر ما سيَظهر أمامك).

تخيّلِ الآنَ ردَّ الفعل البطوليّ الذي ستَحصلُ عليه إذا ما شجّعتَ ملاحظاتِ الزّبائن، وإذا أوجدتَ خدمةً مثل خدمة الحاجب لزبائنك، وإذا وظّفتَ فريقًا من "سيّدات الكلاب" ليُصغينَ إلى أصوات زبائنك وليَصِدنَ المدافعات عنهم- فإنّ ذلك ما كان الوعد. بلا شكّ، هناك مجازفة؛ إذ لا يمكنك أن تبالغَ في وعودٍ من دون أن تَفِي بها.

رحِّب. حتّى لو لَم ترفعْ من مستوى التوقُّعاتِ بإثارة ردود فِعل الزبائن وتحفيزها، فإنّه يمكنك على الأقلّ أن تبيّن أنّكَ ترحّب بها. لكنّ هذا يعني في الواقع أن تجعلَ الزّبائن يشعرون بأنّه مرحّبٌ بهم، وليس فقط أخذ أموالهم أو أخذ وجودهم على أنّه أمرٌ من المسلّمات.

توجَد طرقٌ عديدةٌ لِجَعْل الزّبائن يشعرون بالتّرحيب، مثل تسهيل عمليّة التّفاعل مع العمليّات الخاصّة بك، وتقديم الطرق المختصرة والحلول البسيطة للمشكلات العاديّة الشائعة. إذا أصغيتَ فعلًا إلى زبائنك، فإنّهم سيَخبرونك بالكيفيّة التي بها يَظهرون لك الرعاية. أو تعلّم من الأفضل: اذهب وانظر كيف غيّرت "أمازون" (Amazon) لعبةَ خدمة الزبائن، أو كيف يربح فندق "ريتز-كارلتون" (Ritz Carlton) جائزةً تلوَ الأخرى لأسلوب تعامُله مع الزبائن.

الأخبار السارّة هي أنّ معظمَ الشركاتِ سيّئةٌ جدًا حتّى إنّك لستَ مُضطرًا لأن تقوم بأعمالٍ كثيرة لتميّز نفسَك عن بقيّة المجموعة. تعملُ معظمُ الشركات وكأنّ الرئيسَ التنفيذيّ الأعلى قد تبنّى مقولةَ "ليَحذرِ المشتري" عقيدةً للشركة. ثُمّ تَرثي موتَ ولاء الزبائن. لقد قتلوه، وهم يتساءلون الآن عن سبب موته.

استَرجِعْ. في عام ١٩٩٠م عندما كان كريستوفر هارت (Christopher Hart) يدرِّس في كلّيّة هارفرد للأعمال، وشارَكَ في كتابة مقالةٍ لمجلّة "هارفرد بزنس ريفيو" عنوانُها: "الفنّ المُربح لاستعادة الخدمة". كانَتْ فرضيّةُ المقالة بسيطةً ورائعة: ترتكبُ كلُّ شركةِ الأخطاء، لكنّ السؤال هو ماذا تفعل بشأنها؟ كان الجواب، استرجاعُ الخدمة- أي الاستجابة بسرعةٍ وصدقٍ وفاعليّة. إنّ ما يهمُّ هو كيف يشعر الزبون بعد محاولتك استردادَ الخدمة. في بعض الأحيان، يمكنُ أن تكونَ عمليّةُ استرداد الخدمة أشبهَ ما تكون طريقًا مختصرةً لإيجاد صِلةٍ أوثقَ بزبائنك لأنّها توضِحُ أنّكَ بالفعل قادرٌ على أن تتصرَّف كإنسان. تخيّل هذا: شركة تتصرَّف كالبشر. ذلك عَرضُ بَيعٍ فريدٌ من نَوعه.

القاعدة رقم ٢٦

الأشياءُ السهلةُ هي الأشياءُ الصعبة.

في السنوات الثلاثين الأخيرة، تفوَّقَ كتابان عن الأعمال على جميع الكتب الأخرى من ناحية الشهرة والتأثير.

صدر الكتابُ الأوَّل، **"بحثًا عن التميُّز"** (In Search of Excellence)، الذي كتبه توم بيترز وبوب ووترمان (Bob Waterman) في عام ١٩٨٢م. وصدر الكتابُ الثاني، **"جيِّد إلى عظيم"** الذي كتبه جيم كولينز في عام ٢٠٠١م. تفصلُ عشرون سنةً ما بين الكتابين، وهما مع ذلك يتَّفقان تمامًا على نتيجةٍ رئيسةٍ واحدة: يعتمد النجاح في الأعمال كلِّيًا على نوعيَّة العاملين لديك وكيفيَّة معاملتك لهم.

الأشياءُ السهلةُ هي الأشياءُ الصعبة، ولا شيءَ آخرَ. يصنعُ الناس العظماءُ الشركاتِ العظيمةَ التي تؤدِّي بدورها بعد ذلك إلى أداءٍ ماليٍّ كبيرٍ، وليس العكس.

بعد عدَّة سنواتٍ من وَضْع كتاب **"بحثًا عن التميُّز"**، قال توم بيترز في مقابلة أجريَت معه: إنَّ الهدفَ الرئيسيَّ من كتابه كان إسقاطَ "استبداد المحاسبين البيروقراطيِّين"- سيطرة الوظيفة الماليَّة في شركات أميركا. استنتجَ جيم كولينز أنَّ الموهبة تدفعُ إلى الأداء الماليِّ، إذ قال: إنَّ الراكبَ في الحافلة، ومَنْ ينزلُ من الحافلة، ومَن يجلسُ في أيِّ مَقعدٍ في الحافلة، هو، في نهاية المطاف، أهمُّ من وجهةِ الحافلة. إن عملتَ على تَوظيف الأشخاص المناسبين، تكُنْ لديك فرصةٌ أفضل ليصيرَ كلُّ شيءٍ آخرَ صحيحًا- بما في ذلك القدرة على التكيُّف مع الأحوال المتغيِّرة التي تواجهها في أثناء رحلتك.

بِيعَ أكثرُ من ثمانية ملايين نسخة من الكتابَين. توم وجيم مطلوبان باستمرار كمُحاضِرَين يقدِّمان أفكارهما إلى فِرَقِ الإدارة العليا في جميع أنحاء العالَم.

هنا يكمُنُ السؤالُ إذًا. إذا كان كبارُ رجال الأعمال يحرصون على قراءة الكتب وسماع المحاضرات، فلماذا لا يتبَعون النصيحة؟

لماذا تكونُ الموارد الماليّة، وليس الموارد البشريّة، الوظيفةَ الأهمَّ في المجلس الاستشاريّ لشؤون الشركات؟ لماذا يكونُ المسؤولُ الماليُّ الرئيسيُّ، وليس نائب الرئيس للموارد البشريّة، هو الذي يحلُّ مكانَ الرئيس التنفيذيّ الأعلى؟ إذا كان ما تدّعيه شركاتٌ عديدةٌ في تقاريرها السنويّة بأنّ "العاملين لدينا هم أهمُّ موجوداتنا"، فلماذا يكون الأشخاص هم أوّل ما يُقتطَع من الموازنة عندما يتباطأ النموُّ الاقتصاديُّ وينخفضُ سعر الأسهم؟ وعندما تعلنُ شركةٌ ما فَصْلَ عددٍ كبيرٍ من موجوداتها الأهمّ والأكثر قيمة (أي موظّفيها)، لماذا يُكافىء سوق الأسهم الماليّة الشركة بمنحها يومًا جيّدًا للتّداول؟

قد تبدو هذه أسئلةً صعبة، ولكنّي أظنُّ أنّنا جميعًا نعرف الأجوبة، حتّى وإن كنّا لا نشعر بالراحة في التفوّه بها بصوتٍ مرتفع.

لماذا نفضّل الموارد الماليّة على الموارد البشريّة، ونفضّل الأرقامَ على الناس؟ لأنّ الأرقامَ سهلةٌ أمّا الناس فمعقّدون. بإمكاننا أن نسيطرَ على الأرقام لكنْ ليس على الناس. ويبدو أنّ الأرقامَ تخضعُ لقواعد المنطق، لكنّ الناس غالبًا ما يكونون غير عقلانيّين. الأرقامُ تخرجُ من الجانب الأيسر من دماغنا، ويخرجُ الناس من الجانب الأيمن- أيْ في أفضل أشكالهم. إنّنا نفضّلُ الأرقامَ على الأشخاص لأنّنا نستطيع التّلاعُبَ بالأرقام فيُنظَر إلينا على أنّنا بارعون في الأمور الماليّة، لكنْ إذا تلاعَبتَ بالناس، فإنّك تُعدُّ شخصًا لئيمًا.

لكنّ هناك سببًا أعمقَ لتحيُّزِ الأعمال للأمور الماليّة على حساب الموارد البشريّة. وَفقًا للطريقة التي تعملُ بها الرأسماليّة في أميركا، فالمالُ بكلّ بساطة هو أهمُّ من الناس. المالُ هو الآليّةُ العاجزةُ لكيفيّة استمرارنا في تسجيل النتائج. سيَظهَرُ أسوأ رجل أعمال كبير في أميركا على غلاف مجلّة **"فورتشن"** أو **"فوربس"** أو **"بزنس ويك"** شريطةَ أن يكون غنيًا بما فيه الكفاية. المال يساوي النجاح، والنجاح يساوي الشهرة. في ثقافة شهرةِ الأعمال في أميركا، المالُ ليس أصلًا لكلّ الشرور،[٥] بل هو مقياس كلِّ نجاح. بالمقارنة، ينتهي المطافُ بالقادة الذين يحاولون وَضْعَ العاملين لديهم أوّلًا بأن يوصَفوا باللّين والضَعف وعدم الفعاليّة. نريدُ أن يتّصفَ قادتُنا بالقسوة والتصميم والحزم، حتّى لو تطلّبَ الأمرُ فَصْلَ عددٍ أكبر من العاملين، وحتّى لو كنّا نعلَمُ بشكلٍ أساسيّ أنّ هذا الأمرَ خطأ.

نحن نعلَمُ أنّ المالَ لا يشتري السعادة، ونعلم أيضًا أنّ توم بيترز وجيم كولينز هما على صواب في أنّ الطريقةَ لبناء الأعمال على المدى الطويل، هي بناءُ الأشخاص الذين يعملون في مجال الأعمال. ونعرفُ أنّ القادة الذين يعامِلون العاملين لديهم بصورةٍ جيّدة، سيَتفوّقون في الإنجاز، على المدى الطويل، على القادة الذين يُرهِبون العاملين لديهم ويستغلّونهم ويخلِقون منظّماتٍ سامّة.

هذا على المدى البعيد.

أمّا في الأمد القريب، فمن الأسهل أن تستهدفَ المال.

وهذا ما ثُكافِئُه السوق الماليّة. وهو الطريقةُ التي تتعرّفُ المنظّمات بواسطتها مستوى الأداء. كلُّ ما يتطلّبه الأمرُ هو إعدادُ الأرقام كلَّ 3 أشهر (ربع سنة). في الأمد القريب، هنا يأتي المردودُ لأنّ هذا هو أسلوبُ التّلاعب الذي تتمُّ على أساسه اللُّعبة.

لهذا السبب يدعو توم بيترز هذه الطريقة "استبداد المحاسبين البيروقراطيّين". إنّها استبدادٌ لأنّها تتطلّبُ نوعًا محدّدًا من الأداء الذي نعرفُ أنّه أداءٌ خاطئ. غير أنّها مع ذلك تُسيطِرُ سيطرةً استبداديّةً على الطريقة التي يلعبُ قادة اللعبة بموجبها.

إذا أردتَ أن تغيّرَ اللعبة، لا يمكنُك أن تستسلمَ للطريقة التي تتمُّ بها اللعبة. هناك اختيار، وهو من أقدم الاختيارات: مالُك أو حياتُك.

ماذا بعد؟

هذه ليست حُجّةً حول ما إذا كان المالُ مهمًا. إنّها مسألةُ تفكيرٍ شخصيٍ في أحد المستويات، ومشكلةٌ حسابيّةٌ في مستوى آخر.

القضيّةُ الشخصيّة بسيطة. أيّ نوعٍ من القادة تريد أن تكون؟ وأيّة شركةٍ تريد أن تُدير؟ أيّ نوعٍ من الثقافة تريدُ أن تخلِقَ؟

في العدد الخامس من مجلّة **"فاست كومباني"**، أوجَزَ دي هوك (Dee Hock)، الرجل الذي أوجد بطاقات الڤيزا (VISA)، القضيّةَ بأكملها بامتحانٍ يمكننا جميعًا أن نجرِيَه: "مَن أسوأ مديرٍ عملتَ لديه؟ لا تتمثّل به. مَن أفضل مديرٍ عملتَ لديه؟ تمثّل به!".

إذا كنتَ لا تستطيعُ أن تكونَ ذلك النّوعَ من المديرين الذي ترغبُ أن تكونه حيثُ تعملُ حاليًا، اسألْ نفسَك لماذا لا تستطيعُ ذلك. ما القِيَم التي يُطلَب منك أن تتخلّى عنها، وما تلك التي يُطلَبُ منك أن تتبنّاها؟ ما التّنازلات التي يُطلَبَ منك أن تقوم بها؟ أخيرًا، هل ترغبُ في أن تكونَ ذلك الشخص، وأن تُعامِلَ الآخرين بتلك الطريقة، وأن يكونَ لديك ذلك النوع من حياة العمل؟

تنطبقُ الأسئلة ذاتُها إذا كنتَ عاملًا ولستَ رئيسَ عملٍ بعدُ. إذا لَم تستطعْ أن تحصلَ على حياةِ العمل التي تريدها، فما خياراتك؟ هل يمكنكَ أن تقتطعَ مكانًا آمنًا في شركتك حيث تسيطرُ مجموعةٌ مختلفة من القِيَم؟ إنّ إحدى فوائد الشركات الكبرى- حتّى التي لديها ثقافةٌ سامّة- هي أنّها كبيرةٌ جدًا حتّى إنّها تسمَحُ لثقافاتٍ فرعيّة بالازدهار. ربّما يتمكّن جزءُ الشركة الذي تعملُ فيه أن يكونَ رأس حربةٍ للتّغيير.

الجزءُ الآخر من التمرين هو مشكلةٌ حسابيّة. يصرُّ القادةُ المستَبدُّون على القول إنّ الاقتصاديّات هي في صفّهم- أيّ أنّ طريقتهم في الإدارة لِجَني الأموال ستأتي بنتائج أفضل، وأنّه بحسب طريقتهم في القيام بالعمليّات الحسابيّة، فإنّ الغاية تبرّرُ الوسيلة.

غير أنّ توم بيترز وجيم كولينز يوضِحان بشكلٍ قاطع أنّ هذه المعادلةَ تحلُّ المشكلةَ بطريقةٍ معاكسة: الوسائل الأفضل تخلِقُ غاياتٍ أفضل. الاستثمار في الأشخاص يوجِدُ لك فريقًا أفضل. والفريقُ الأفضل يبني ثقافةً أفضل. والثقافةُ الأفضل تصنَعُ مؤسّسةً أكثر إنتاجًا. وهذا ما يؤدّي إلى نتائجَ ماليّةٍ أقوى وأكثر استدامة.

لا يتمُّ الأمر بطريقةٍ معاكسة. إنّ صُنع أطنانٍ من النقود لا يُنتجُ مكانَ عملٍ أفضل أو ثقافة صحّيّة، أو حتّى أشخاصًا أسعدَ وأكثر تحفيزًا. تنجَحُ هذه المشكلة الحسابيّة فقط إذا ما بدأتَ من الناس ثُمّ عملتَ من خلالها للوصول إلى النتائج الماليّة.

لستَ مضطرًّا إلى قبول كلمتي في هذا الشأن.

لستَ مضطرًّا إلى قبول كلمتي في هذا الشأن.

اقرأ كتاب "بحثًا عن التميُّز" وكتاب"جيّد إلى عظيم".

إذا كنتَ قد قرأتَهما، فاقرأهما ثانية، إنّهما متفوّقان إلى درجةٍ وكبيرة، وهما عظيمان.

القاعدة رقم ٢٧

إذا أردتَ أن تكونَ مثل "غوغل" (Google)، تعلَّمْ قواعدَ "ميغان سميث" (Megan Smith) الثلاث.

في مكتب "أس واي پارتنرز" (SYPartners) في سان فرانسيسكو يقع "مختبر الابتكار". إنّ تصميمَ المكان نفسه بجدرانه الزجاجيّة وأمكنة العمل المصقولة، يشيرُ إلى أنّ أعمالًا رائعةً وخلّاقة من الطراز الحديث تجري هناك. إنّه ذلك النوع من الأمكنة التي يمكنك أن تتخيّلَ بسهولة أنّها تولدُ الابتكار. إنّه مكانٌ تأمَلُ بأن تُدعى إليه لتجرّب الابتكار.

كان هذا المكان المهمُّ والمؤثّرُ لمدّة يومَين مسرحَ تجمّعٍ تجريبيٍّ دعَتْ إليه الجمعيّة اليابانيّة في نيويورك في حزيران/يونيو ٢٠٠٦م: رَبْطُ المجتمعات، واجتماعُ شبكة المبدعين، وتَرابُطُ حرٌّ للأعمال، وقادةٌ في المجالات الاجتماعيّة والثقافيّة من اليابان والولايات المتّحدة. كان هدفُ الاجتماع هو التركيزُ على نقاط التّقاطع بين المجتمع والابتكار، بمعنى إثارةِ محادثاتٍ جديدة، وتحسين التّفاهم، وتعاونٍ أقوى بين التقاليد والثقافات المتشعّبة على نطاقٍ واسع بين الدولتَين.

كنتُ في ذلك الاجتماع واحدًا من قادة الجلسات، ممّا يعني أنّ مَهمّتي كانَت الإصغاء بدقّةٍ وانتباه إلى كلِّ كلمةٍ يتفوّه بها كلُّ شخص. في مجموعةٍ مشحونةٍ بالابتكار العفويّ، كنتُ أعلَمُ أنّ التعليقات أو الملاحظات المرتجَلة يمكنُ أن تُترجَمَ إلى دروسٍ لا تُنسى.

وهذا ما دعاني إلى إبداء اهتمامٍ شديدٍ عندما زلَّ لسانُ ميغان سميث، مديرة غوغل لتنميةِ الأعمال الجديدة واستراتيجيّاتها، سهوًا تقريبًا بقواعدها الثلاث الصغيرة- قواعدُ ثَبَّتُّها فورًا مثل عناوين الصحف الرئيسة على جبيني.

عندما تقول اسم "غوغل"، فهذا يجعلك تُصغي بانتباه أكثر. وإذا ما أضَفْتَ إلى ذلك مركز ميغان الوظيفيّ، فإنّك تصيرُ مُجبرًا تقريبًا على الوقوف باستعداد. لكنّ هذا ليس وصفًا دقيقًا لميغان سميث. إنّ ما هو أكثر إثارةً للإعجاب فيها، هو كلُّ الأمور الأخرى التي قامت بها إلى جانب عملها في غوغل: حازتْ شهادةً في الهندسة الميكانيكيّة من معهد ماساشوسيتس

للتكنولوجيا (MIT)، وعملت في إحدى شركات الحواسيب المتنقّلة الأولى، وتولّت منصبَ المدير التنفيذيّ في موقع شبكةِ إنترنت ديناميكيّ لمجموعات المثليّين جنسيًا. إنّ عملها في غوغل هو مجرّدُ وظيفتها اليوميّة؛ فهي زميلة "رويترز ديجيتال" (Reuters Digital) في جامعة ستانفورد، ومستشارةٌ "ديزاين ذات ماترز" (Design That Matters)، وهي منظّمةٌ تربطُ المشكلات في العالَم الثالث بطلّاب الهندسة الشباب الراغبين في المساهمة بخبرتهم العمليّة التّقنيّة. في ذلك التجمّع التجريبي، بينما كنتُ أراقب وأستمع، لاحظتُ أنّ ميغان كانت تقفُ بعيدًا في أحد الجوانب، وأنّها عندما كانت تتكلّم، كان تتحدّث بهدوء. لَم تكُن تحاوِلُ أن تكونَ شخصيّةً مرموقةً بمسمّاها الوظيفيّ الكبير. كانَت تحاوِلُ أن تشارِكَ ما كانَت تعرفُه بِحُكم خبرتِها لمصلحة جميع الموجودين هناك.

ماذا كانت قواعدُ ميغان إذًا؟ (للأمانة فقط، هي لم تدعُها قواعد، لكنّها هكذا بدَت لي على الفَور، لذا دوّنتها باسم قواعد من دون تفكير).

قواعد ميغان سميث الثلاث

١. الزبون يُشارك.

٢. الزبون يَقود.

٣. النُّظمُ المفتوحةُ تتفوّقُ على النُّظمِ المغلَقة.

ها أنتَ قد عرفتَها الآن.

قيلَت أشياءُ جيّدةٌ كثيرةٌ في تلك الغرفة ذات الجدران الزجاجيّة. كانت هناك أفكارٌ ثاقبةٌ كثيرة عن الأعمال والتغيير الاجتماعيّ وتقاطع الاثنين معًا. لكنّ قواعد ميغان برَزَت بِوُضوح. فهي تتعلّقُ بالطريقة التي نقوم بها بالأعمال بدءًا من الأمس. إذا كنتَ أحدَ هؤلاء الأذكياء الذي يقوم فعلًا بما وصفته ميغان، فهنيئًا لك. أنت ضمن اللعبة إنْ لَم تكُنْ متقدّمًا عنها. لكنْ إنْ كنتَ لَم تمارِس هذه القواعدَ الثلاث بعدُ، فعليك أن تسألَ نفسك عن السبب، ثُمّ عليك أن تبدأ- أن تبدأ الآن.

لأنّ هناك احتمالاتٍ بأن يكونَ في مكانٍ ما منافسٌ يَعرفُ قواعدَ ميغان ويُطبّقُها، وهذا يعني أنّك تواجِهُ المتاعب.

ماذا بعد؟

يشترِكُ كلُّ قائدٍ كنتُ قد قابلته، من مجال السياسة إلى مجال الأعمال، بِسمةٍ غالبة: أنّهم أشخاصٌ لديهم هَوَسُ السيطرة. إنّهم يعتقدون أنّهم يتحكّمون في الأمور، وهذا من دون أدنى

شكّ أعظمُ وهمٍ في عصرنا. ينبغي لأيّ شخصٍ يعتقدُ أنّه يسيطرُ على أيّ شيء، أن يُراجعَ برنامجَ الاثنتي عشرةَ خطوةً من اختياره. إنّ على أيّةِ رئيسةٍ تنفيذيّةٍ تعتقدُ أنّها تسيطرُ على شركتها، أن تجلسَ وتشاهدَ موسمًا كاملًا من المسلسل الأميركيّ الساخر "ذي أوفيس" (The Office). وإنّ أيّ مسؤولٍ مُنتخب يعتقد أنّه متحكّمٌ في مهنته أو في نطاق سلطته، عليه أن يَحضَرَ عرضَ فيلم "كلّ رجال الرئيس" (All the President's Men)، والذي أُطلق في عام ١٩٧٦م، والمبنيّ على كتابٍ يحملُ الاسم نفسه.

لأنّ المُقترَح الرابع غير المذكور من قواعد ميغان هو "أنت لا تسيطر على الأمور". مَن المسيطر إذًا؟ الآن بدأنا نتطرّق إلى الموضوع!

الزبون يُشارك. ليس مهمًا نوعُ الأعمال التي تتعاطاها أو العمل الذي تمارسه، فالمعلوم أنّ الخطّ الفاصل ما بين المنتج والزبون غير واضحٍ تمامًا. كان الأطبّاء في الماضي آلهةً، والمرضى متضرّعون إليهم. لكنّ المرضى الآن يذهبون إلى عيادات الأطبّاء وهم متسلّحون بتشخيصاتهم الخاصّة وبأوراقٍ كثيرةٍ مطبوعةٍ من شبكة الإنترنت. وسواءً أحبّ المراسلون المحترفون ذلك أم لَم يحبّوه، فإنّ المدوّنين على مواقع الإنترنت هم صحفيّون، حتّى إنّ وكالةً إعلانيّةً مغمورة، قد اكتشفَت إغراءَ التسابق، تسمح للمستهلكين بأن يضعوا الإعلانات الخاصّة بهم: الزّبائن هم الذين يسوّقون أنفسَهم بأنفسهم.

الزبون يَقود. هل تشعر بالارتياح نحو فكرةِ أنّ الزبونَ جالسٌ في السيّارة معك؟ حسنًا! حان الوقت الآن لرَفْع مستوى الرهان. انتقِل إلى المقعد الآخر- ها هو الزبونُ جالسٌ في مقعد السائق. أنت لستَ سوى راكبٍ في سيّارتكَ الخاصّة.

إنّ ما يبدو أنّه استعارةٌ لُغويّةٌ للحركة الملاحيّة (Navigation) في اقتصاد المعلومات، هو أكثرُ من مجرّد استعارة. الزبائنُ "يَقودون" ويتجوّلون حول شبكة الإنترنت باحثين عن مَواقع تُسلّيهم أو تقدّمُ إليهم المعلومات. وبوجود مذياعِ القمر الصناعيّ وأنواعٍ متعدّدةٍ من الصحون أو نُظم توزيع البثّ التلفزيونيّ المجهّزة بمسجّل ڤيديو (TiVo)، صارَ ممكنًا للمستمعين أو المشاهدين أن يقوموا "بجولةٍ" لاختيار ما يُريدونه، وأن يتَجاوَزوا الإعلانات ويُسجّلوا ما يريدونه، وهكذا يحدّدون موعدًا مع أنفسهم ليتمتّعوا بما اختاروه كلّما أرادوا ذلك. الزبائنُ ليسوا أفرادًا مُتقلّبي الرأي؛ فما يفعلونه هو مجرّد القيادة.

ووظيفتك؟ وظيفتك هي أن تتعلّم أن تتقبّلَ حقيقةَ أنّك لستَ مَن يقودُ بعدَ الآن، فوظيفتك هي تقديم الترفيه للسائق. كلّما كنتَ هادئًا مطمئنًا، شعر زبائنك بالراحة أيضًا- وأنت تريدُ سائقًا يشعرُ بالراحة، أليس كذلك؟ هذا أفضلُ بكثيرٍ للأعمال من سائقٍ عصبيّ عالقٍ في زَحمةِ سيرٍ مزعجة. أنت مسؤولٌ إذًا عن خَلْقِ تجربةٍ للزّبائن تكونُ أكثرَ تجربةٍ استثنائيّةٍ وأكبرَ متعةٍ يمكنُ تصوُّرهما. أنت شيءٌ جذّابٌ آخر على جانب الطريق- هذا هو ما أنتَ عليه.

النُظم المفتوحة تتفوّق على النُظم المغلَقة. أمثلةُ الأعمال وافرة، لكنّ مثلًا واحدًا يفوق كلّ الأمثلة الأخرى: سقوط الاتّحاد السوفييتيّ. يَنسِبُ البعضُ الفضلَ في ذلك إلى الرئيس

الأمريكيِّ في حينها رونالد ريغان؛ فيما يذكرُ آخرون تأثيرَ البابا يوحنّا بولس الثاني (John Paul II). غير أنّي أؤكّدُ أنّها كانت قوّةَ النُّظمِ المفتوحة ويأسَ النُّظمِ المغلَقة- لا سيّما في اقتصاد المعلومات العالميّ. إذا كانت قوّةُ أميركا التصنيعيّةُ ربّما هي ترسانةَ الديمقراطيّةِ في الحرب العالميّة الثانية، فإنَّ نموذجَ أنظمَتِنا المفتوحةِ هو شبكةُ الديمقراطيّةِ في المنافسة على المستقبل.

إذا كانتْ شركتُك لا تزال تتّبعُ نظامًا مُغلَقًا، فأمامك خِيار: هل تريد أن تلعبَ دَورَ قسطنطين تشرنينكو (Constantin Chernenko) أم دَورَ ميخائيل غورباتشوف (Mikail Gorbachev)؟[آخر رئيسَين للاتّحاد السوڤييتيّ. حكمَ الأوّل مدّةَ ثلاثةَ عشرَ شهرًا قبل أن يُتوفّى في عام ١٩٨٥م، وحكمَ الأخير منذ ذلك العام وحتّى انهيارِ النظام في عام ١٩٩١م (الناشر).] إذا أردتَ أن تكون على الجانب الصحيح من التاريخ فإنّك ستتبنّى النُّظمَ المفتوحة. إنّها توفّرُ المالَ وتزيدُ السرعةَ وتشجّعُ المشاركةَ وتتطلّبُ المرونةَ وتزدهرُ في ظلِّ الديمقراطيّة. إنّها تكسرُ الحواجز وتعزّز البراغماتيّة وتبرزُ الموهبةَ وتكافئُ الأداءَ الحقيقيّ. النُّظمُ المفتوحةُ تتفوّق على النُّظمِ المغلَقة. إنّه سباقٌ نحو المستقبل، ومَن يَصِلُ أوّلًا يفوزُ في السباق.

---

٦ خر رئيسَين للاتّحاد السوڤييتيّ. حكم الأوّل مدّةَ ثلاثةَ عشرَ شهرًا قبل أن يُتوفّى في عام ١٩٨٥م، وحكمَ الأخير منذ ذلك العام وحتّى انهيارِ النظام في عام ١٩٩١م (الناشر).

القاعدة رقم ٢٨

التصميمُ الجيِّدُ هو عبارةٌ عن مخاطرة، والتصميمُ العظيمُ يفوز.

في السنوات القليلة الماضية، منذ أن تركتُ العملَ في **"فاست كومباني"** وبدأتُ أسافرُ كثيرًا، لاحظتُ فكرةً عالميّةً متكرّرةً مُهيمنةً كما لو أنّ قطعةً موسيقيّةً تُعزَفُ في بلدانٍ متعدّدةٍ في جميع أرجاء العالَم.

في مؤتمرٍ حول الابتكار عُقِدَ في طوكيو العاصمة اليابانيّة، جلستُ مع صديقةٍ قديمةٍ كانَتْ عالِمةً اجتماعٍ متخصّصةً في الأعمال، ومخطِّطةً استراتيجيّةً تعمل لدى شركاتٍ يابانيّةٍ رئيسة.

قلتُ: "كانَتِ اليابانُ مصدرًا للبضائع المصنّعة بتكلفةٍ قليلة. لكنْ من الواضح أنّ تلك الأيّام قد ولّت. ما استراتيجيّةُ اليابان الوطنيّةُ الجديدة؟".

قالت لي: "لا نعتقدُ أنّ هناك مشكلة. تعتزمُ اليابانُ المنافسةَ على الصعيد العالميّ من جهة جودة التصميم لدينا".

بدا ذلك القولُ معقولًا بالنسبة إليّ؛ لأنّ لدى اليابان أسلوبًا أنيقًا رائعًا وطريقةً جميلةً في تقديمه.

بعد فترةٍ قصيرةٍ من تلك الرحلة، ذهبتُ إلى الدنمارك لحضور مؤتمرٍ جَمَعَ معماريّين ومصمِّمين صناعيّين وفنّانين تصويريّين. تجوّلتُ في كوبنهاغن وأُعجِبتُ بالمحالّ والمخازن والمطاعم المريحة والجوِّ العامِّ الذي يسودُ المكان. ثمّ تناولتُ فنجانَ قهوةٍ مع صديقةٍ كانت أحدَ منظّمي التجمُّع.

قلتُ لها: "في الدنمارك أجورٌ مرتفعةٌ وضرائبُ مرتفعة أيضًا، إضافةً إلى شبكةِ أمنٍ اجتماعيّةٍ باهظةِ الثمن. لكنّ منتجاتكم الصناعيّة تنتقلُ إلى الدُوَل الأكثر رُخصًا. فما الاستراتيجيّةُ المستقبليّة؟".

قالت: "لسنا قَلِقين. نحن نهدفُ إلى المنافسة من جهةِ نوعيَّة تصميمنا. إنَّ الدنمارك تشتهر بالتَّصاميم".

أعتقدُ أنَّه يمكنُكم أن تدركوا إلى أين يؤدِّي هذا الحديث.

حصلتُ على الجواب نفسِه في فلورنسا الإيطاليَّة، وساو باولو البرازيليَّة، وستوكهولم السويديَّة. في تورنتو الكنديَّة، كانوا فخورين بنوعيَّة تصميمهم العمراني. وفي دونغ تان، المدينة التي وُضِع مخطَّطها في شانغهاي الصينيَّة، تصمَّمُ مدينةٌ صديقةٌ للبيئة بدءًا من الصفر. وتُعيد سنغافورة تصميمَ الدولة بأكملها، من نظامها التعليميّ إلى اقتصادها الإلكتروني.

إنَّ التصميم يميِّزُ اليومَ ما بين الأشياء. وتستخدمُ الشركاتُ التصميمَ لصناعةِ مُنتَجاتٍ وخِدماتٍ مميَّزةٍ تستحوذُ على مخيِّلة الزَّبائن، وتستخدمها أيضًا لإعادة هيكليَّةِ عمليَّاتهم المشتركة، وللكشف عن شعاراتٍ وأزياءٍ جديدةٍ تعبِّر عن هُويَّة أعمالٍ جديدة، ولتطوير أدواتِ تَواصلٍ جديدةٍ تَربطهم بالزَّبائن والمساهمين، ولبناء مكاتبَ للأعمال تشجِّع التَّعاون وتجعلُه ممكنًا، ولِجمع المعلومات وتبادُلها عبر مِنصَّةٍ عالميَّة. إنَّ التصميم طريقةٌ لحلِّ مشكلاتٍ اجتماعيَّةٍ متأصِّلة، وهو يوفِّر المالَ، كما أنَّه يُعدُّ طريقةً لتَبسيطِ المنتَجات وجَعلِ إنتاجها أسهلَ وأقلَّ تكلفةً.

لَم يكُنِ الوضع دَومًا على هذا النحو. ففي سنواتٍ سابقة، كان المصمِّمون هم الأشخاص الموجودين في نهاية عمليَّة الإنتاج، وكان المهندسون يسلِّمونهم شيئًا ما قد طوَّروه، ويطلبون إليهم أن "يجمِّلوه". لقد ولَّت تلك الأيَّام بصورةٍ رسميَّة.

اليوم تسعى الحكوماتُ من الصين إلى دبي في طَلَبِ "النجوم المعماريِّين" من أمثال فرانك جري ليَفعلَ لأجلهم ما فعله في بيلباو الإسبانيَّة. وقد خلَقَتْ تصاميمُ جاي. مايز (J. Mays) لدى شركةِ فورد (Ford)، وكريس بانغل (Chris Bangle) لدى شركة بي. أم. دبليو مجموعاتٍ كبيرةً مِن الأتباع وأدَّت إلى بروزِ جماعاتٍ من المقلِّدين، كما فعلَ جوناثان آيف (Jonathan Ive) عبر تصاميمه في "أبل". لقد تدرَّب تينكر هاتفيلد (Tinker Hatfield) لدى شركة "نايكي" في الأصل مهندسًا معماريًّا قبل أن ينتقلَ إلى مجال الأحذية. ويعود الفضلُ لديفيد كلي (David Kelley)، مؤسِّس "آيديو" (IDEO) ورئيسها، في المبادرة بإنشاء مدرسة "D" في ستانفورد، وهو برنامجٌ مشترَكٌ بين التخصُّصات للجَمع ما بين ممارساتِ أعمالٍ ذكيَّة ومهاراتِ التصميم المتطوِّر. في هذه المجالات، حدَّد المصمِّمون طريقةً للرُّؤية تُضيفُ متعةً إلى متعةِ الزَّبائن وربحًا للشركات.

عندما يتعلَّق الأمر بدَور التصميم في الأعمال، فإنَّ الأيَّام الخَوالي قد ولَّت. والحرب انتهت، إذ قد رَبحَ التصميم.

ماذا بعد؟

تخميني هو أنَّ معظمَكم فَهِمَ الأمر. وأنت تَعلَم أنَّ تصميمَ موقعك على شبكة الإنترنت يعبِّر عن علامتك التجاريَّة أكثر ممَّا تُعبِّر عنها دعايةٌ مدَّتُها ثلاثون ثانيةً على التلفاز. وأنت تعلَم أيضًا أنَّ الأشياءَ الصغيرة- ليسَت بالغةَ الصِّغَر- مثل تصميمِ شعاركَ وترويستك، وتصميمِ بطاقةِ عملك والمساحة التي يشغلها مكتبك، تعبِّر كلُّها مباشرةً عن طبيعة عملك، وما إذا كنت تُمثِّلُ شركةً لا مثيلَ لها، أو تمثِّلُ شركةً من بين مئةِ ألفِ شركة.

لكنْ ربَّما لا يزالُ التَّصميمُ أمرًا غامضًا بالنسبة إليك. أنت تعلَمُ أنَّه مهمٌّ، لكنْ لا يمكنُك العثورُ على طريقةٍ لتعرُّفِ لغتِه ومواصفاتِه وجيلِه. إليك هذه الأساليب الثلاثة لتبدأ في حلِّ رمزِ التَّصميم.

القراءة. إذا كنتَ شخصًا يهوى المطالَعة مُحاولًا أن يتعلَّمَ أمورًا عن الرؤية، فهناك عددٌ كبيرٌ من الكتب الرائعة التي تساعدُكَ على البَدء. ابدأ في قراءة كتاب دان پينك (Dan Pink) بعنوان "عقلٌ جديدٌ بالكامل" (A Whole New Mind). إنَّه كتابٌ ترفيهيٌّ وإرشاديّ، وستَكتشفُ من خلاله بأنَّك على الأرجح مفكِّرٌ يفكِّرُ في الأعمال مستخدِمًا الجهةَ اليُسرى من دماغه في اقتصادٍ يَستخدِمُ بِصورةٍ مُتزايدةٍ الجهةَ اليُمنى منه (المتعلِّق بالإبداع والصُّوَر). عندما تقبَلُ حقيقةَ الحياة الجديدة تلك، فإنَّ في وُسعِك أن تستخدمَ تمارين دان وقائمة مطالعاته الطويلة لتغوصَ بعمقٍ في عالَم التصميم. إنَّ أيَّ شيءٍ يَصدرُ عن توم كلي آيديو سيَعملُ على تَوسيع تقديرك للتَّصميم والابتكار. وكتابُ دون نورمان (Don Norman) الكلاسيكيُّ "تصميم الأشياء اليوميَّة" (The Design of Everyday Things) سيُساعدك على رؤية العالَم بعيونٍ جديدة. وإذا أردتَ أن ترى العالَم بعيونٍ خضراء، فعليك بقراءة كتاب ويل ماكدونو (Will Mcdonough) "من المهد إلى المهد" (Cradle to Cradle).

الرؤيةُ أو النَّظر إلى الأشياء. بحسب دان پينك، بدأتْ كلِّيَّاتُ الطبِّ في الولايات المتَّحدة في أخذِ طلَّابها إلى متاحِف الفنون. ليس الهدفُ تحويلَهم إلى جامِعي تُحَفٍ فنِّيَّة، بل هو لجَعْلِهم يتدرَّبون على الرؤية- وهي مهارةٌ حاسمةٌ مهمَّةٌ للطلَّاب الطامحين إلى العمل في مجال التَّشخيص. وبالنسبة إلى الرياديِّين الطامحين وقادة الأعمال، فمهارةُ الرؤية نفسُها هي أمرٌ حيويّ، والتدريب ذاته يمكنُ أن يساعدَهم. كلَّما أمعنْتَ في النظر في الفنّ، نَمَّيتَ تقديرَك لكيفيَّةِ عمَلِ التَّصميم. وإذا لَم تُحقِّقِ المتاحفُ والمعارضُ الفنِّيَّةُ هذا الهدف لك، فجرِّبْ مجال المفروشات والتصميم الداخليّ. يستحقُّ الأمرُ أن تصرِفَ بعدَ ظُهرِ أحد الأيَّام وأنتَ تنظرُ إلى البُسط والأنسجة والمفروشات لتكتشفَ ما تحبُّ وما لا تحبّ، وما تحسبُه أنيقًا وما يبدو فظًّا. وإذا لَم تستطعْ أن تتخيَّلَ قضاءَ بعدَ ظُهرِ يومٍ ما وأنت تنظرُ إلى السجَّاد، في حين أنَّك تحبُّ السيَّارات، فقُم برحلةٍ ميدانيَّةٍ تصميميَّةٍ إلى معرض سيَّارتك المفضَّلة. لا تقلَقْ بشأنِ الأسعار؛ فأنتَ لن تشتريَ واحدة. لكنِ انظُرْ بدقَّةٍ إلى الخطوط والتفاصيل الداخليَّة والأشياء الصغيرة التي تُزيد من جاذبيَّة السيَّارات ممَّا يُعطي كلَّ سيَّارة أداءَها الخاصّ. وكما قال يوغي بورا ذاتَ مرَّة: "يمكنُ ملاحظةُ الكثيرِ بمجرَّد النَّظر".

التسوُّق. كلَّا، ليس تسوُّق السيَّارات. لكِن اذهب واشترِ مجموعةً متنوِّعةً من أصغر الأشياء التي يمكنك أن تضعَها في بيتك أو مكتبك. اذهب إلى أقربِ متجرٍ لأدوات المطابخ واختَرْ مجموعةً متنوِّعةً من منتجات الأدوات المطبخيَّة، من القشَّارة إلى إبريق الشاي. إذا حملْتَ أيَّ واحدٍ من هذه الأشياء في يَدِك، فإنك ستدرك فورًا معنى "التصميم المرتكِز على الزبون". وإذا لم يكُن لديك كرسيُّ "إيرون" (Aeron)، فاطلُب شراءه؛ فهناك سببٌ لوُجوده في متحف الفنِّ الحديث في نيويورك. اذهب إلى أقرب معرضِ أجهزةٍ كهربائيَّةٍ وإلكترونيَّة، واختَرْ هاتفًا أو تلفازًا بحسب ميزانيَّتك. هل تحتاجُ إلى حاسوبٍ شخصيٍّ صغير؟ توقَّف في مخزن أبِل، واشترِ حاسوبًا شخصيًّا جديدًا من صِنف (MacBook Air). يقول النُّقَّاد إنَّ طاقته ضعيفةٌ وسعرَه مرتفع، لكنَّه أيضًا مسطَّحٌ وخفيفٌ ورائع. لا تتردَّد في إضافة أشيائك المفضَّلة لديك إلى قائمة التسوُّق. اذهبْ إلى ذلك الجزء من مدينتك حيث توجَدُ متاجرُ الأشياء القديمة وانظُرْ كيف كان شَكلُ التَّصميم العظيم في الماضي. أو إذا كنْتَ تفضِّل التسوُّق الوهمي، تحقَّق من شبكة الإنترنت بحثًا عن المواقع التي تركِّز على التصاميم.

بعد أن تنتهي فَورة تسوُّقك، اجمَعْ كلَّ الأشياء التي اشتريتَها وضَعْها في مكتبك أو بيتك وانظر إليها. ما الشيءُ المشترَك بين جميع هذه الأغراض بالنسبة إلى خطوطِها، ولونِها، وشكلِها، وحجمِها، ومادَّتِها، ووظيفتِها؟ هل هي جميلةٌ للنَّظر إليها بقدرِ ما هو ممتعٌ استخدامُها؟ هل هناك محتوًى عاطفيٌّ لتصميمها؟ هل هناك "عاملٌ جذَّابٌ" مميَّزٌ يَبرُزُ من التصميم؟

ثمَّ بعد أن تكونَ قد سجَّلتَ بدِقَّةٍ كيف تبدو، وكيف هو مَلمَسُها، وكيف تعمل، تأكَّد من أمرٍ آخر: السِّعر. هذا هو العاملُ المشترَك بينها كلِّها. التصميم الرائع يجعلك تطلُبُ سعرًا أعلى.

هل كان كلُّ ذلك التسوُّقِ باهظَ الثمن بالنسبة إليك؟ لا تهتمَّ! تعامَلْ معه كما لو كان رحلةً ميدانيَّة. لستَ مضطرًّا إلى شراء أيِّ شيءٍ لتحصَلَ على الفكرة. لكن عليك أن تقبلَ هذه الفكرة: التصميمُ موجودٌ في كلِّ مكان، وهو أمرٌ متزايدٌ في كلِّ شيء.

القاعدة رقم ٢٩

للكلماتِ أهمِّيَّتُها.

تشتهرُ مدينة آروس (Aarhus) الدنماركيّة بأمرَين: مجتمعُ المقاهي الذي يُنافِسُ الأفضل في العالَم، ومدرسة كاوسپايلوتس، مدرسةٌ للرّياديّين الاجتماعيّين التي هي الأفضل من أجل العالَم. أرى أنّي استبَقتُ الأحداثَ هنا.

عرفْتُ كاوسپايلوتس ومؤسّسَها، أوفي إلباك (Uffe Elbeck) في عام ١٩٩٤م، قبل أن تصيرَ عبارةُ "رياديُّون اجتماعيُّون" عبارةً مألوفة. (هذا تَجاوُزٌ مثيرٌ للاهتمام: اجتماعيُّون ورياديُّون. كانت هذه العبارة لافتةً للنظر في عام ١٩٩٤م، لكنّها اليوم ميدانٌ مُتنامٍ للأشخاص الذين يريدون أن يُحدِثوا تغييرًا اجتماعيًا باستخدام نماذج أعمالٍ ذكيّة). كان أوفي في الأصل رائدًا بإنشائه كاوسپايلوتس لمساعدة الطلبة الشباب الذين لَم يَكُن لديهم مكانٌ في فئاتِ الوظائف التقليديّة. ثُمّ تطوَّرَت المدرسة بإدارة أوفي لتصيرَ خليطًا تربويًا فريدًا يُشدِّدُ على مهاراتِ إدارة المشاريع في العالَم الحقيقي، والتفكير باستخدام النُّظمِ وحلِّ المشكلاتِ بأسلوبٍ تعاوُني.

على الرّغم من أنّها كانَت صغيرةً ومختلفةً عن معظم المدارس الدنماركيّة (أو ربّما بسبب اختلافها)، انطلَقَت مدرسة كاوسپايلوتس، وبدأ أوفي، وبفخرٍ كبير، في الترويج لَها بأنّها "أفضلُ مدرسةٍ في العالَم". كان التّباهي، إلى حدٍّ ما، يدعو إلى السُّخريّة؛ لأنّ معظم العالَم لَم يسمَعْ قطُّ بشأن كاوسپايلوتس. ومع ذلك، كان من الصحيح أنّ التزام كاوسپايلوتس تُجاهَ إحداث تغييرٍ في العالَم قد خوَّل أوفي للمُفاخَرة قليلًا.

ثُمّ بدأ أوفي في الإصغاء إلى كلماتِه، فخطرَت له فكرةٌ أفضل.

كانَت هناك مدارسُ عديدةٌ ترغب في الادّعاء بأنّها كانت "الأفضل في العالَم". وقد حاولَت كلُّ كلّيّةٍ أو جامعةٍ أن تدعمَ ادّعاءَها بذلك اللّقب. لكن بالنسبة إلى كاوسپايلوتس، لَم يكُنِ التّباهي ملائمًا- فهو لَم يَصِفْ فلسفةَ المدرسة أو هدفَها أو علاقتَها بالعالَم. أدرك أوفي أنّ كاوسپايلوتس كانت موجودةً لا لتكون الأفضل في العالَم، بل لتُنقذَ العالَم.

فغيَّر شعار كاوسپايلوتس، وصارَ "أفضلَ مدرسةٍ لأجل العالَم".

كان الفارقُ عبارةً عن حرفِ جرٍّ صغير، استُخدِم في المكان الصحيح وعلى النحو الصحيح، لكنّه أحدثَ تغييرًا كبيرًا.

ماذا بعد؟

١.قال مارك تواين (Mark Twain): "إنّ الفرقَ ما بين الكلمة الصحيحة والكلمةِ شبهِ الصحيحة، هو الفرقُ ما بين البرق والذبابة التي تَشعُّ الضَّوءَ من ذَيلها".

٢."إذا كنتَ تعتقدُ أنّ تعلُّم معاني مفرداتِ الكلام ليس مهمًا، فحاوِلْ أن تذهبَ إلى المتجر وتطلُبَ ورقَ المرحاض حين لا تعرفُ إلّا الكلمة التي تعني ورق السنفرة". قال هذا روي باتينبرغ (Roy Battenberg) معلّمي في مادّة اللغة الألمانيّة في المرحلة الثانويّة.

٣.إذا كنتَ لستَ مقتنِعًا بأنّ للكلمات أهمّيّتَها، فكّر في الأحداث السابقة للانهيار الماليّ العالميّ الحديث الذي ابتدأ من ممارسة الاقتراض المنافي للعقل- ممارساتٍ تبيّن أنّها جعلَت مئات الآلاف من العائلات تفقدُ بيوتَها، وأدخلَتِ العالَم في عدّة سنواتٍ من الاضطراب الاقتصاديّ. شرحَتْ قصّةٌ على الصفحات الأولى لصحيفة نيويورك تايمز (New York Times) كيف استغلّتِ البنوكُ اللغةَ الإنكليزيّة لتحتالَ على المقترضين الذين لَم تُساوِرهم الشكوك. بيت القصيد في القصّة هو: غيّرَتِ البنوكُ عبارة "الرهن الثاني" (Second mortgage) إلى "إمكانيّة افتكاك الرهن" (Equity access) وخدعَتِ المقترضين بأنْ جعلَتْهم يعتقدون أنّهم كانوا يتصرّفون ببيوتهم بطريقةٍ "تبدو أكثرَ براءة"، على حدّ تعبير أحد المسؤولين في البنك.

إنّ ما بدا أنّه "أكثر براءة" صار سببَ كارثةٍ اقتصاديّةٍ عالميّةٍ تاريخيّة. عند تلك المرحلة؛ وفي تطوُّرٍ أورويليّ (نسبة إلى الكاتب جورج أورويل) للأحداث غيرِ متوقَّع، يصيرُ البريءُ مُذنبًا.

٤.إنّك لا تعرفُ ما تفكّر فيه ما لَم تكتُبه. كَوني محرّرًا، سمعتُ العديدَ من العباراتِ السيّئة التي قُدّمتْ على أنّها أفكارٌ مهمّةٌ صادرةٌ من أشخاصٍ أذكياءَ جدًا. ونصيحتي دائمًا هي نفسُها: اكتب ما تفكّر فيه. هذه هي الطريقةُ الوحيدةُ لمعرفة ما تحاوِلُ أن تقولَه. عندما تنظرُ إلى الكلمات، فإنّك ترى ما تفكّر فيه. لا ضرورةَ لأن تكونَ "كاتبًا" لتكونَ كاتبًا جيّدًا. لكن علينا جميعًا أن نكتبَ، ويصيرُ الأمرُ أفضلَ إنْ كتبتَ بشكلٍ جيّد. سواءٌ أكتبتَ رسالةَ شكرٍ بسيطة، أم مذكّرةً، أم مجموعةَ شرائح (Slides)، أم محاضرةً تُلقيها أمام الشركة بأكملِها، فعليكَ أن تكتُبَها. انظرْ إلى الكلمات. هل لَها معنًى؟ هل تقولُ ما تحاوِلُ أن تقولَه؟ هل هي الكلماتُ الصحيحةُ أم أنّها قريبةٌ من الصحيحة؟ الكلماتُ الصحيحةُ هي التي تُحدثُ تأثيرًا.

٥.إليكَ بعضَ الأشياء لتُفكّرَ فيها عندما تجلِسُ لتكتبَ. ضَعْ مخطّطًا. ارسُمِ اتّجاهَ ما ستقوله مقدّمًا؛ يَسعُكَ أن تستخدمَ بطاقاتٍ بحجم (١٢،٥×٧،٥ سم) لتنظّمَ أفكارَك. ما لَم تكُنْ توم وولف (Tom Wolfe) ولديكَ أسلوبكَ المميّز في الكتابة، فهناكَ الكثيرُ لقَوله بخصوص الجمَلِ القصيرةِ وأفعالِ الحركة. الجمَلُ القصيرة جيّدة. تجنّبْ صيغةَ المبني للمجهول،

ولا تتفلسَفْ باستخدام جملٍ غير سَلِسة. في حالة الشك، توقَّف عن استخدام الكلمة، واستخدم ما أنت واثقٌ بشأنه. كانت لدينا قاعدةٌ في "**فاست كومباني**": يمكنك اختصارُ مَقالةٍ بمقدارِ الثلث من دون أن تُلحِقَ الضرر بها. إنَّك لن تبدوَ أذكى عندما تستخدمُ المصطلحاتِ أو الكلماتِ المُبهمة- إنَّ كلماتِك صارَتْ أصعبَ على الفهم. إنَّ رجالَ الأعمال الكبار الذين يستطيعون أن يكتُبوا بأسلوبٍ جيِّدٍ وبسيط؛ ويشرحون أفكارَهم من دون أن يستخدموا مجموعاتٍ لا نهايةَ لها من "الألفاظ المختَصَرة من الأحرف الأولى للكلمات"، سيَحصلون على نتائجَ أفضل. وهم يتجنَّبون أيضًا رؤيةَ جمهورِ المستَمعين وهو يلعَبُ لعبةَ البينغو بكلماتٍ مُتداولةٍ عصريَّة بينما هم يتكلَّمون.

القاعدة رقم ٣٠

المصادرُ الأكثرُ احتمالاً للأفكار العظيمة هي في الأمكنة الأبعدِ احتمالاً.

أين تنشأ الأفكارُ العظيمة؟

اعتقدَتِ الشركاتُ لفَترةٍ قصيرةٍ أنّ لديها الجواب: مختبرات البحث والتطوير. وظِّف أفضلَ الأدمغة، واطلب منهم العمل على حلِّ المشكلات المهمّة. نَل جوائزَ نوبل، واعمَل على إنجاز اختراقاتٍ كبيرة. كرِّر العمليّة.

ثمّ ابتكرَت شركة "أم ثري" (M3) الأوراقَ الصغيرةَ اللّاصقة، فوقعَت شركاتُ أميركا في حبِّ فكرة الإبداع والابتكار في وقتِ الفراغ. أقفِل مختبراتِ البحث والتطوير هذه، واسمح لموظّفيك بأن يستخدموا ١٠ أو ١٥% من وقتهم ليَفعلوا ما يريدون في مشاريعهم. ربّما كانت هناك أوراقٌ صغيرةٌ لاصقة غيرُ مُستخدَمةٍ مُلصَقةً على كلِّ هذه المكاتب.

كان ذلك وَضعًا جيّدًا لفترةٍ من الوقت، حتّى بدأ قادةُ الشركات يلاحظون مشاريع رياديّةً ابتكاريّة. في كلِّ صناعةٍ من الصناعات، كانت هناك تلك المتاجرُ المزعِجةُ لبَيع الثياب، والتي أصرَّت على القيام بأعمالها بطريقةٍ مختلفة. من أين كانت تلك الشركات تحصلُ على أفكارِها العظيمة كلِّها؟ بصَبِّ الملح على جروح الشركات. يُشير تقديرُ أحدِ محلِّلي الابتكار إلى أنّ الرياديّين الصغار يمثّلون ٩٥% من جميع الابتكارات ذات التغييرات الجذريّة في الولايات المتّحدة منذ الحرب العالميّة الثانية.

عند ذلك، خطرَ لتلك الشركات الكبرى الذكيّة أن تشاركَ في هذه المشاريع الرياديّة أو تحصلَ على البعضِ منها. فأعلنت شركة "پروكتَر أند غامبل" أنّ متلازمَةَ "لم يُبتكَر هنا" كانَت مسؤولةً عن النتائج المتعلّقة بعدم كثرة الابتكار، وقالت إنّها ستَستبدلُ بسياسة "البحث والتطوير" سياسةَ "اتّصل وطوِّر". كانت ٥٠% من أفكارِ الشركة الجديدة ستأتي من خارج جدرانها. وأكّدَت شركة آي. بي. أم (IBM) هذه الممارسةَ بِدراسةٍ مَسحيّة، حيث قال ٧٦٥ رئيسًا تنفيذيًا إنّهم حصلوا على أفكارِهم من خارج شركاتهم الخاصّة.

من أين تأتي الأفكار العظيمة إذًا؟

من الخنادق (ميادين العمل الفعليّ). إنّ أفضلَ مَثلٍ سمعتُه على الابتكار المبنيّ على الخنادق، أتاني من جون سيلي براون عندما كان مديرًا لمركز بحوث "زيروكس پالو آلتو".

بحسب القصّة التي رواها جون سيلي براون، عندما واجهت زيروكس انكماشًا اقتصاديًا، كانت مستعدّةً لإنهاء خِدمات مجموعةٍ من ممثّليها الفنّيين الذين كانوا يجولون في الشاحنات ويُصلحون آلاتِ زيروكس المعطّلة. عرفتِ الشركةُ أنّه كان لديها منهم أكثر ممّا يلزم؛ لأنّه كان لديهم دائمًا الوقتُ للتوقُّف وشرْبِ القهوة بين مواعيد الخدمة. لكن قبل أن تنفّذَ الشركةُ ذلك القرار بحقّ الممثّلين الفنّيين، اتّصلَت بجون سيلي براون وطلبَت نصيحتَه: هل إنهاءُ خدمة هؤلاء الأشخاص هو عملٌ منطقيٌّ ومقبول؟

أرسل جون سيلي براون جوابَه قائلًا: "أوّلًا، فَلْنوظِّف بعضَ المختصّين بِعلم الإنسان". نعم، هذا صحيح، المختصّون بعلم الإنسان سيُرافِقون الممثّلين الفنّيين لمعرفة ما يفعلونه في الواقع.

ماذا وَجدوا؟ وَجدوا أنّ الممثّلين الفنّيين كانوا عمّالًا في مجال المعرفة صادقين وذوي نيّاتٍ حَسنة. لم يتقيّدوا بكُتيّباتِ دليلِ الشركة للتّصليحات- استعملوا هذه الكُتيّبات لمساعدتهم على فَتح أبواب الشاحنات. بدلاً من هذا، ابتكروا طرقًا للتغلُّب على المشكلات التي كانوا يواجهونها في الميدان، ثُمّ كانوا يتبادَلون أفضلَ الممارساتِ عند احتساء القهوة. لقد كانوا تِقْنيين مُبدِعين.

بدلًا من إنهاءِ خِدمات الممثّلين الفنّيين، استثمَرَتْ زيروكس في تكنولوجيا الاتّصالات حتّى يتمكّنوا من التحدُّث بسهولةٍ أكبر إلى بعضهم بعضًا- ويمكن للشركة أن تستحوذ على ما تسمعُه. النتيجة: حلولٌ تصميميّةٌ للمشكلات التي عانت منها الآلاتُ لِسَنوات.

من أين أتَت الأفكارُ العظيمة؟ من الأشخاص ذوي الأظافر الملوّثة الذين يعملون في الخنادق.

من الزّبائن والمورّدين والمنافسين. منذ أنْ قال آكيو موريتا (Akio Morita)، المشارك في تأسيس شركة سوني (Sony)، إنّ الزّبائنَ ما كانوا ليتوصّلوا إلى فكرةِ جهازِ الاستماع المتنقّل (Sony Walkman) لأنّهم لا يعرفون كيفَ يطلبون شيئًا لَم يوجد بعد- فإنّ السعي للحصول على أفكارٍ من الزبائن قد اكتَسَبَ سمعةً سيّئة. لكنْ ظهرَ رياديٌّ يابانيٌّ مبتكِرٌ آخرُ الآن ليبرهن على أنّ السيّد موريتا هو على خطأ.

أنشأ كوهي نيشِياما (Kohei Nishiyama) موقعًا على شبكةِ الإنترنت يُدعى (Cuusoo) والذي يعني "الأمنية" أو "الأمرَ الخياليّ". يمكنُ للزّبائن أن يسجّلوا أمنياتهم على الموقع، أو يمكنهم أن يُجروا مَسحًا للموقعِ ويطلبوا ما يتمنّون من الأغراض التي وضَعها الآخرون أيضًا هناك. عندما يطلبُ عددٌ كافٍ من الزّبائن غرضًا ما، يُلبّي كوهي رغباتهم، فيصنع

ما كانوا قد طلَبوه ويسلِّمهم إيّاه. إنّ نموذج كوهي، ويُدعى "صَمِّم لتَبني" هو فكرتُه العظيمة؛ والطلبات التي تَصِلُه من زبائنه هي أفكارُهم العظيمة. فهما معًا مَثَلٌ على الابتكار المتعاوِن.

من الموظّفين غير الرّاضين. ألَن يكونَ الأمرُ عظيمًا لو أنّ العمّالَ السعداءَ المحفَّزين قدّموا أفكارًا عظيمة؟ حسنًا، بدلًا من ذلك، إنّ من يقدّمُ الأفكار العظيمة أحيانًا، هم العمّالُ المنعزلون الذين يشعرون بالغُربة، والذين لديهم شيئًا ما يُبرهِنونه. أخبرَني كَنيتشي أوهمي (Kenichi Ohmae)، الاستراتيجيّ الأكثر إنتاجًا في اليابان والكاتبُ المشهور في حقل الإدارة- قصّةَ عاملَين في واحدةٍ من الشركات اليابانيّة الإلكترونيّة الاستهلاكيّة الكبرى. نُقِلَ هذان الموظّفان من وظائفَ جيّدةٍ إلى وظيفةٍ حسبَ كلاهما أنّها تَحطُّ من قدره: إلى قسم أجهزة المطابخ الصغير. صمَّمَ الرجلان- والغضبُ يملأُهما- أن يبيِّنا لرئيسَيهما أنّ قرارَ نقلهما كان خاطئًا وغبيًا. وبهدف الانتقام، تحوّلا إلى الجهازِ المطبخيِّ الأكثر تَواضُعًا والذي يمكن أن يفكّرا فيه: آلة صُنع القهوة.

بدأا من سؤال: ما الذي يتطلّبه الأمرُ لِصُنع فنجانٍ طيّبٍ من القهوة؟ وَضَعا المتغيِّرات في قائمة: الماء (الحرارة، النوعيّة، الكمّيّة)، وحبوب القهوة (طازجة، النوعيّة، الطحن)، والمصفاة (المادّة، النوعيّة، النظافة)، والإبريق الزجاجيّ (المادّة، النوعيّة، الحرارة). احتاجَ الحصولُ على أجوبةٍ إلى سنةٍ كاملة، وإلى أكثرَ من عامٍ آخرَ لِصُنع نموذجٍ أوّليٍّ واختباره. عندما انتهيا، كانا قد صمّما آلةَ صُنع قهوةٍ جديدةً كليًّا للاستخدام المنزليّ وصنَعاها. كانتِ الآلةُ والنظامُ والعناصرُ جميعُها نتيجةَ أسلوبِ تفكيرٍ جديد. لَم يُعيدا إحياءَ صناعةِ آلاتِ القهوةِ فحسب، بل عملا على إنعاش مَيدانِ الأجهزة المنزليّة بكامله.

وحصلا على ترقية استحقّاها عن جدارة.

من المحيط الخارجيّ. كان من المُعتقد أنّه كلّما كان عملُك بعيدًا من المركز الرئيسي، قَلَّتْ فُرَصُ وصولك إلى المراكز العليا. ثمّ ظهرَتِ العولَمة، وصارت هناك أعمالٌ جذّابةٌ تجري بعيدًا من مكاتب المركز الرئيسي. وتحوّلَتْ بعضُ هذه الأعمال إلى ابتكاراتٍ رئيسة. اكتشفَتْ شركةُ ليڤايس (Levi Strauss & Co.)، ومركزُها سان فرانسيسكو، الملتزمة التزامًا عميقًا تُجاهَ مجال الأقمشة القطنيّة والجينز (Denim)- ظاهرةً في اليابان: بنطالٌ ذو مظهرٍ مريح ومُلاءَمةٍ مريحة من دون استخدام القماشِ القطني. عندما كان عمّال المرافئ يأتون إلى الولايات المتّحدة، كانوا يرتدون ألبسةً مريحةً غير رسميّة. وهذا ما أثارَ أفكارًا جديدةً تتعلّقُ بالابتكار: كانت هناك أنواعٌ كثيرةٌ من الأفكار العظيمة "هناك في الخارج" منتظرةً أن تُجلَب إلى "هنا في الداخل". بدأتِ المستشفياتُ تتفحّصُ قوائمَ تدقيقِ الممارسات في قمرة القيادة في الطائرات لتُخفِّضَ من الأخطاء المرتَكَبة في غرفة العمليّات. واستعارَتْ فرقُ كرةِ القدم المحترفةُ التكنولوجيا من موقع يوتيوب (Youtube) والشبكات الاجتماعيّة لتطوير تحليلاتهم لأفلام المباريات. وتستكشفُ شركاتُ صُنع الأدوية الغربيّة العلاجاتِ والأدوية التي يستخدمُها السكّان الأصليّون والتي استخلَصوها من نباتاتٍ غير معروفةٍ في الأدغال.
ويستَورِدُ رؤساءُ محطّات التلفزة التنفيذيّون في الولايات المتّحدة برامجَ بريطانيّةً للبحث عن

أفلامٍ جديدةٍ ناجحة. ليسَتِ الأفكارُ الجديدةُ "هناك في الخارج" فحسب، بل في المستقبل أيضًا.

ماذا بعد؟

الابتكارُ ذو قيمةٍ كبيرة. إنَّه يسَيطرُ على محادثات الأعمال. أدخِلِ الكلمةَ في آلة البحث المفضّلة لديك وستُكافأ بمنجك أكثر من ١٥٠ مليون بند. سأحاول أن أُلخِّصها في أربعة بنودٍ فقط.

أوَّلًا، الابتكارُ فعلٌ وليس اسمًا. في الفقرات المذكورة أعلاه شيءٌ واحدٌ مشترك: أنَّها جميعَها تتطلَّب إصغاءً نَشِطًا، وفَحصًا دقيقًا، وتَعلُّمًا، وتكييفًا- كلُّ أنواع الأفعال- من قِبَل الذي سيَصيرون مُبتكِرين. إنَّ معرفةَ المكانِ الذي تَبحَثُ فيه عن الأفكار العظيمة هي جزءٌ من الحلّ. لكنَّ معرفةَ الكيفيّةِ التي تبحَثُ بها، والكيفيّة التي تصغي بها أهمُّ بكثير.

ينشأ الابتكارُ من الرغبة في الذهاب والنظر والإصغاء- أن تفتحَ عقلَكَ وتنظرَ بعيونٍ جديدةٍ وتمارسَ الإصغاءَ النَّشِط. إذا أردْتَ أن تكونَ مُبتكِرًا، فعليك أن تعمَلَ وتفكِّرَ وتُصغيَ وتَطرَحَ أسئلةً وتتعلَّمَ كمُبتكِر. الابتكارُ ليس شيئًا؛ بل هو الطريقة التي يكون عليها الشخص.

ثانيًا، يحدُثُ الابتكار من مجموعةِ محاولاتٍ تطبيقيّةٍ- في مختبرات إديسون (Edison)، تفوّق التعرّق (العملُ الجادّ) على الإلهام بنسبة ٩٩% إلى 1%– ويحدُثُ من الاسترخاء التطبيقي. ليس ثَمَّةَ شكٌّ أنَّ الأفكارَ العظيمة تأتي من العمل الشاقِّ والجَهد الروتيني. الشركاتُ التي تريدُ أن تجعلَ من الابتكار طريقةً للقيام بأعمالها، تحوّله إلى برنامجٍ يمكنُ قياسه وتوقُّع نتائجه. وفي الوقت ذاته، أظهرت البحوثُ التي أجرِيَتْ على الدّماغ أنَّ الناسَ، في أغلب الأحيان، يَمرُّون بلحظاتٍ رائعةٍ من التبصُّر عندما يَكُفُّون عن محاولةِ الحصول على لحظاتٍ رائعةٍ من التبصُّر. إنَّ أسلوبَ الأفكار العظيمة هو الطريقة التي تنظر بها إلى الشمس- تَنظُرُ إليها ثُمَّ تحوِّلُ نظرَكَ عنها.

ثالثًا، حالُها حالُ المال، لَم تولَد الأفكارُ العظيمةُ جميعُها متساويةً. إنَّها مثل الأولاد، إذا كانوا أولادَك، فقد تحبُّهم جميعًا بالتّساوي. لكنْ بخلاف أولادك، يُسمح لك بتَصنيف أفكارِك بحسب جدواها، وإمكانيَّة نجاحِها، وعائداتِها عند استثمارها، ومقاييسَ أخرى مبنيَّةٍ على السوق. من الممتع توليدُ أفكارٍ عظيمة؛ لكنَّ تنفيذَها عملٌ شاقٌ، لذا استخدِمْ فطنتك.

رابعًا، الأفكارُ العظيمةُ هي في الواقع ذاتُ قيمةٍ كبرى إنِ استطعْتَ أن تنفِّذَها، وإلَّا فإنَّها تكونُ مثل مَعدِنٍ أصفرَ كالذَّهب، لكنَّه ليسَ ذهبًا. إنَّ لدى معظم الشركات أشخاصًا أصحابَ أفكارٍ فقط، وأشخاصًا آخرين ليسوا إلَّا مُنفِّذين. إنَّك تحتاجُ إلى النّوعين، فأصحابُ الأفكار العظيمة نادرون، ويصعب في الغالب التّعايُشُ معهم. إنَّهم يرَونَ الأشياءَ بطريقةٍ لا يستطيعُ الباقون أن يرَوها، وهذه هي موهبتهم. غير أنَّهم لا يستطيعون أن يرَوا ما نستطيعُ أنا وأنت أن

نراه بسهولة، وهذا هو عِبؤهم. ومع ذلك، أنت تحتاجُ إليهم، وهم يحتاجون إلى مكانٍ يمكِنهم المساهمة فيه. عامِلهم بشكلٍ مختلفِ عن بقيّة الناس، واجعَلهم يشعرون بأنّه مرحَّبٌ بهم، وعرِّفهم إلى المنفِّذين لديك الذين قد يجدون صعوبةً في تقدير ذوي الأفكار. إنّ عملَك هو بناءُ جِسرٍ تستطيعُ الأفكارُ العظيمةُ عبورَه، من الذين يمتلكون هذه الأفكار، إلى الذين يحوّلونها إلى واقعٍ حقيقيٍ.

إنِ استَطعتَ أن تخلِقَ مؤسّسةً بهذه الثقافة، فإنّك ستَحصلُ على أفضلَ ما في هذَين العالمين، كما أنّك تكونُ قد وجَدتَ أفضلَ مكانٍ للبَحثِ عن الأفكار العظيمة- إنّه حيث أنتَ الآن.

القاعدة رقم ٣١

كلُّ شيءٍ يتَواصَل.

إذا وضعَ طالبٌ جامعيٌ يدرُسَ الاتِّصالات في مجال الأعمال وشاحًا حولَ رأسه عند دخوله غرفة الصفّ، هل يُعدُّ هذا العملُ مشكلة؟

ذلك كان السؤالُ الذي طُرحَ عليّ عندما وصلْتُ إلى كلِّيةِ باروخ (Baruch) في نيويورك لإلقاءِ محاضرةٍ حول الأعمال والاتِّصالات أمام جمهورٍ من أساتذةِ مادّةِ الاتِّصالات في مجال الأعمال في الجامعة.

وإليكم ما قلتُه: "إذا كان كلُّ ما تقولونه وتفعلونه يتَواصَلُ مع الآخرين، فإنَّ أسلوبَ ارتداء طالبٍ ما لِملابسه يَبعثُ برسالةٍ واضحةٍ لا تخطِئها العَين. إنّ رَبْطَ قطعةِ قماشٍ حولَ رأسه هو اختيارٌ واعٍ. لا يمكنُ أن تدعوَه صدفةً أو أسلوبًا غيرَ مقصود. إذا دخلَ طالبٌ في مجال اتِّصالات الأعمال غرفةَ الصفِّ وهو يَضَعُ وشاحًا حول رأسه، فأنا أقول إنّه يمارس فنَّ التواصل. أمّا مسألةُ إن كان يستحقُّ ثناءً إضافيًا لجَذْبِه انتباهَ الصفّ، فهذا سؤالٌ مختلف- لكنَّ هذا الطالبَ قد تعلَّم كيف يُرسِلُ الرَّسائل".

هل يُعدُّ ذلك مشكلة؟ حسنًا، هذا يعتمدُ على الحالة. إذا كان يبحثُ عن وظيفةٍ وهو يَضَعُ وشاحًا وهدفُه هو الحصولُ على وظيفةٍ في وكالةِ إعلاناتٍ جديدةٍ حديثةِ الطراز، وتسوِّق نفسها على أنّها مجموعةٌ من الصائدين الجذّابين- فإنّ الوشاحَ قد يكونُ طريقةً لعَرْضِ مؤهِّلاته في هذا الميدان. وإذا وضعَها كلَّ يومٍ في كلِّ مكانٍ يذهبُ إليه، فإنّها يمكن أن تصيرَ علامتَه الشخصيّةَ المميّزة، مثل الجينز الأزرق والسُّترة السوداء ذاتِ الياقة المرتفعة الخاصّةِ بالرئيس التنفيذيّ لشركة أپل ستيف جوبس، أو كتلةِ الشعرِ الكثيفة الخاصّةِ بالمؤلِّف الكنديّ المشهور مالكولم غلادويل (Malcolm Gladwell). من الناحية الأخرى، إذا وضَعها في شركةٍ تقليديّةٍ لديها أفكارٌ صارمةٌ بخصوصِ قوانينِ اللباس والزينة الشخصيّة- مثلًا، زيٌ موحّد مؤلَّفٌ من بدلاتٍ غامقةِ اللون وقمصانٍ بيضاءَ وربطاتِ عنقٍ سوداء- فإنّ وشاحَ الرأس سيكون مشكلةً بالتأكيد، على افتراض أنّه يرغبُ في الحصول على وظيفةٍ في ذلك المكان.

لكنّ حالَها حالُ جميع الرسائل الواضحة، فإنّ وَضْعَ وشاحٍ أو عدمَ رَبْطِ رأسك بقطعةٍ من القماش هو في الواقع مجرّد حاشيةٍ أو ملاحظةٍ هامشيّة. ليس مهمًّا ما إذا كنتَ تربطُ رأسكَ بقطعةٍ من القماش أم لا، بل المهمُّ هو ما إذا كنتَ تعرفُ مَن أنت في المقام الأوّل. من الصعب

أن تجعلَ الآخرين يعرفون مَن تكون وما الذي تمثّله إنْ كنتَ أنتَ لا تعرفُ نفسَك. عندما تعرفُ مَن أنت، فإنّ التعبيرَ عمّا تقوله يصيرُ أمرًا أسهل.

ماذا بعد؟

"كلُّ شيءٍ يتواصل" هي الرسالة الأساسيّة لمقالةِ توم بيترز الكلاسيكيّة في مجلّة **"فاست كومباني"** وعنوانُها "العلامةُ التجاريّةُ المميّزةُ تدعوك". إنّ الشركاتِ والمنتجاتِ والخِدماتِ ليسَتْ هي الوحيدةَ الحاصلةَ على علامةٍ تجاريّة؛ فنحن جميعًا علاماتٌ مميّزة. في اقتصاد المعرفة، علينا جميعًا، نحن العاملين والوكلاء ذوي الأعمالِ الحرّة، والموظّفين بحسب المشاريع، والموظّفين بحسب أنشطة الفِرَق- أن نقرّرَ ما تُمثّله علامتُنا المميّزة. علينا أن نحدّدَ قِيَم علامتِنا، وأن نعيشَ بموجبها ونعبّر عنها. وقد يتطلّبُ ذلك وَضْعَ وشاحٍ أو عدم وَضْعِه.

ماذا تمثّلُ علامتُك المميّزة؟ هل أنتَ شخصٌ تمثّلُ علامتُه العملَ الشاقَّ ذا الطرازِ القديم والجَهد غير المحدود- مَن يَعملُ من دون كللٍ في المؤسّسة؟ أم أنتَ شخصٌ تمثّلُ علامتُك المميّزةُ الإبداعَ- أنت الشخصُ صاحبُ الأفكار في المؤسّسة؟ الشخصُ الذي يُعتَمَدُ عليه ليصلَ في الوقت المحدَّد؟ أم الشخصُ الذي يندفعُ بسرعةٍ في آخرِ ثانيةٍ ومعه أفكارٌ ثاقبةٌ رائعة؟ الشخصُ الذي يقولُ الصدقَ والحقيقةَ حتّى تحت أصعب الأحوال؟ أم الشخصُ الذي يصنعُ السلامَ بين الجماعاتِ المتحاربةِ؟

كلُّ واحدٍ منّا علامةٌ مميّزة، وكلُّ اختيارٍ نقوم به ينقلُ إلى الآخرين ما تمثّله علامتُنا المميّزة.

إنّ بطاقةَ عملك توصِلُ رسالةً، ابتداءً من شكلها وحجمها، وانتهاءً باختيار اللّقب وحجم الأحرف. إذا كانَتْ عموديّةً ورفيعة، فهي تقولُ إنّك شخصٌ متمكّنٌ من برامج الإنترنت، وأنّك نزّلتَ برنامجًا مجّانيًا من هناك لتصمّمَ بطاقاتِك بنفسك. وإذا كانت عليها كلماتٌ يابانيّةٌ في الخلف، فإنّها تقول إنّك تذهب إلى اليابان كثيرًا وإنّك تحترمُ تقاليدَهم. وإذا ذهبتَ إلى اجتماعٍ ولم تُحضِرْ معكَ بطاقتك، فهذا يبعث برسالةٍ أيضًا.

وممارساتُك الشخصيّة تنقلُ رسالةً. إنّ إحدى عاداتِ توم بيترز هي أن يكتبَ باستمرار ملاحظاتِ شُكر. عندما يصرِفُ شخصٌ منشغلٌ مثل توم بيترز وقتًا ليُرسِلَ لكَ ملاحظةَ شكرٍ مكتوبةً بخطّ يده بعد اجتماعٍ ما، فإنّها تخبرُك شيئًا بشأنِ طبيعة هذا الشخص. إشاراتٌ صغيرةٌ ترسِلُ علاماتٍ كبيرة. (مثلًا، إذا كانَتْ شركتُك شركةَ سيّاراتٍ أميركيّةً كبيرة تلتمس قرضًا طارئًا من الكونغرس لتُبقيَ أعمالها على قَيد الحياة، فإنّ سفرَك جوًّا إلى واشنطن العاصمة في طائرتك الخاصّة لا يرسِلُ الرسالةَ الصحيحة).

وموقعُكَ على الإنترنت ينقلُ رسالةً. فلأنّ التّصميمَ فوريّ، تقدّم مواقعُ الإنترنت إشاراتٍ تدلُّ على ثقافة الشركة. قضيتُ ساعاتٍ وأنا أحلُّ رموزَ مواقع الإنترنت لمؤسّساتٍ قانونيّةٍ

ومؤسساتٍ استشاريّةٍ وأعمالِ خِدماتٍ شخصيّةٍ أخرى. غالبًا ما تكون الحالُ أنْ تُناقَضَ المطالَباتُ التي تتمُّ في الموقع مباشرةً الطريقةَ التي تؤدّى بها- وذلك من دون علم المؤسّسة. ليس المهمُّ فقط شكلَ الموقع؛ بل المهمُّ هو الطريقة التي يرحّب بها بضيوفه، وكيفيّة تنظيمه وترتيبه، ومدى سهولة التجوّل فيه.

ومكتبُك ينقلُ رسالةً- كلُّ ما فيه حتّى أثاثه. عندما كنتُ أعمَلُ في "هارفَرد بزنس ريڤيو"ومن بعدِها في **"فاست كومپاني"** ، كنتُ أحرِصُ على وجودِ طاولةٍ مُستديرةٍ في مكتبي. أردتُ أن تكونَ الاجتماعاتُ محادثاتٍ مائدةٍ مستديرة وليس جلساتٍ لمجلس الإدارة، بحيث أكونُ جالسًا في مقعد السُلطة. لكنْ ليس مكتبُك فقط هو الذي يُرسِلُ مؤشّرات؛ بل المبنى الذي تعمل فيه. كان هناك سببٌ جعلَ المصارفَ تُبنى من الرخام في الأيّام التي سبقَتْ وجودَ "مؤسّسةِ تأمينِ الودائع الفدراليّةِ": الرخام كان يَعني "الأمن". عندما بنَتْ شركة "ستيلْكايس" (Steelcase) هرمَ الشركة، ووزّعتْ أمكِنةً لشُربِ القهوة في أرجاء مكاتبها، كانتْ تبعثُ برسالةٍ إلى العاملين فيها: "اذهبوا وتناوَلوا القهوة- ربّما ستحصلون على بعض الأفكار الجيّدة بهذه الطريقة". كانَتِ الشركةُ تقول لموظّفيها إنّها تريدُ مكاتبَ مُبتكرةً لهم، تمامًا كتلك التي صمّموها لزبائنهم.

إنّ كيفيّةَ تَواصُلِك يحدّد الرسالةَ التي تَصِلُ الآخرين. يعتقدُ بعضُ الناس أنّ عليهم أن "يتحدّثوا بمصطلحاتِ لُغَة الأعمال" ليُثبِتوا أنّهم ينتمون إلى عالَمِ الأعمال. إنّهم يعتقدون أنّ الاستخدامَ المُلزِمَ للكلمات الطنّانة التي يستخدمها الاستشاريّون، وللمُصطلحات المتداولة بين حاملي الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، يجعلُهم يَبدون كأنّهم تعلّموا الرمزَ السرّيّ. لسوء الحظّ، ذلك النوعُ من الحديث الذي تُستخدم فيه الكلماتُ المختصرة، لا يبرهنُ على وجودِ الذّكاء في مجال الأعمال- إنّه يبدو كأنّه "العلامةُ المميّزةُ التي تُدعى الأمان". ثَمّةَ استراتيجيّةٌ أفضلُ بكثير، وهي أن تعرفَ جميعَ المصطلحاتِ الصحيحة وتُترجِمَها إلى كلماتٍ وأفكارٍ يستطيعُ الناس العاديّون أن يفهموها. إنّ علامتَك المميّزةَ ستكون أكثرَ قيمةً إذا استطعتَ أن تتحدّثَ لغةَ الأعمال باستخدام اللغة الإنكليزيّة الصحيحة. ماذا بشأن الرسالة التي تستخدمُها في بريدِك الإلكترونيّ عندما تَنوي السفر؟ إنّ الطريقةَ التي تَصوغُ بها تلك الرسالة تبعثُ أيضًا برسالة. والشيءُ ذاتُه ينطبقُ على الرسالةِ التي تستخدمُها على آلة التسجيل المتّصلة بالهاتف. رسالتي المفضّلة هي التي يستخدمها ابني آدم: "اترُكْ صوتَك بعد سماع رسالتي". إنّه مضحكٌ جدًا، ومبدعٌ جدًا، وهو مُصابٌ بعسر القراءة- كلُّ ذلك يَظهَرُ في رسالته.

نعم، إنّ أسلوبَ ارتداء الملابس يوصِلُ رسالة، ابتداءً من طرفِ حذائك إلى أعلى وشاحك.

إذًا، قرّرْ أوّلًا ماذا تكونُ علامتُك المميّزة. ثُمّ تذكّرْ أنّ كلّ ما تفعله- وما لستَ تفعلُه- ينقلُ رسالةً إلى الآخرين.

القاعدة رقم ٣٢

المحتوى ليس المَلِك،

السياقُ هو المَلِك.

في تسعينيّاتِ القرن الماضي، كان للّذين يديرون مشاريعَ على شبكة الإنترنت شعارٌ يقول: "المحتوى هو المَلِك". كان لهذا الشعارِ معنى في ذلك الوقت- أو على الأقلّ قدّمَ استعارةً لُغَويّةً لإضفاء المعنى على التغيير الكبير الذي كان يحدث. كان الاعتقادُ أنّ بناءَ شبكةِ الإنترنت هو مثل مدّ الأنابيب. وكان من المريح الاعتقاد أنّ الإنفاقَ على تكنولوجيا المعلومات هو استثمارٌ في البنيةِ التحتيّةِ وليس مجرّد مبالغَ ماليّةٍ ضخمة تُنفَق جرّاء إيمانٍ فقط. كان منطقُ الأعمال يقولُ إنّه بمجرّدِ مدّ الأنابيب، فإنّ الذين يملكون معظمَ الموادّ ليدفَعوها من خلال الأنابيب، هم الذين سيَجنون أكبرَ مقدارٍ من الأموال. بكلماتٍ أخرى، كان المحتوى هو المَلِك.

اعتقدتُ أنّهم كانوا على خطأ.

فأنا اعتقدتُ أنّ السياقَ هو المَلِك. كان السياقُ هو السببَ الذي جعلَ مَقالةً نُشرَت في **"هارڤرد بزنس ريڤيو"** تحملُ مزيدًا من السّلطة من مقالةٍ منشورةٍ في مجلّةِ أعمالٍ تجاريّةٍ. والسياق كان السببَ الذي جعلَ شركات **"فورتشن ٥٠٠"** تدفَعُ مبالغَ للحصول على المشورةِ من مؤسّسة ماكِنزي، أكثرَ ممّا تحصَلُ عليه من مؤسّسةٍ استشاريّةٍ جديدة لم تُختبر بعد. المعلوماتُ سلعةٌ، والسياق يجعلُ لها قيمةً.

قد ترغبُ المعلوماتُ في أن تكونَ حرّة، لكنّها ليست مُحايِدة. ذلك كان الدرسَ الذي علّمه أشخاص مثل الأديب والصّحافيّ نورمان مايلر (Norman Mailer) والروائيّ والصّحافيّ جيمي بريسلين (Jimmy Breslin) والصحافة الجديدة في ستّينيّات القرن العشرين. الموضوعيّةُ تقليدٌ مُتعارَفٌ عليه، وهو تقليدٌ غير منطقيّ. يمكن أن تكونَ هناكَ قواعدُ لتَوجيه الصّحافيّين وإرشادهم، مثل: كم يلزَم من المصادر لتأكيد حقيقةٍ ما؛ ما الذي يعيّنُ ما يُنشر وما لا يُنشَر، وكيف نتحقّق من حقائقِ قصّةٍ ما، لماذا من المهمّ أن نتحقّق من الجانب الآخر من القصّة. لكنّ هذا ليس إلّا مظهرَ مصطنَعٌ من مظاهر الموضوعيّة يُغطّي تغطيةً خفيفةً القراراتِ العميقةَ التي توجّه ثِقَلَ الأحداث. ما الذي تُدرِجه وما الذي تستبعده؟ ما الذي تضَعُه على قمّةِ القصّة وما الذي تَضعُه في نهايَتِها؟ ما الصفات والأوضاع التي تستخدمُها لتعديل الحقائقِ المحايِدة التي تتألّف منها القصّة؟ والسؤال الأهمّ: ما الذي يؤهّل قصّة ما لتكونَ خبَرًا؟

لكنَّ الأمرَ لا يتعلَّقُ بأخبارِ الأعمال فقط، فهو يتعلَّقُ بالأعمال ككلّ. كنتُ أعمَلُ على تحضيرِ مقالةٍ في "هارڤرد بزنس ريڤيو" مع وولتر ريستون (Walter Wriston)، المديرِ المشهورِ في "مجموعة سيتي بنك" (Citibank) في مكتبه بنيويورك عندما أعطاني مساقًا قصيرًا حول المحتوى في مقابل السياق.

قال ريستون: "تُقدَّمُ إليَّ كلَّ يومٍ ثلاثةُ أنواعٍ من المعلومات: الحقائق، والحقائق الخاطئة، والأكاذيب الملعونة. عملي هو أن أميِّزَ بينها".

بكلماتٍ أخرى، كان عملُه هو تأكيدَ قيمةِ السياقِ في مقابل المحتوى.

لكنْ كانَتْ لديه أيضًا رسالةٌ أكبر. إنَّ ما نعطيه قيمةً أكثرَ من غيره في مجال الأعمال، هو وجهةُ النَّظرِ الموثوقة. هذا ما كان ريستون يدفَعُ لموظَّفيه في المراكز العليا للحصول عليه. إنَّ هذا ما يريدُه أفضلُ المديرين من موظَّفيهم الذين يضيفون قيمةً: التَّقييم، التَّفسير، التَّحليل، الجمع والتَّركيب، المنظور، إصدار أحكام- بكلمات أخرى السياق.

المعلوماتُ رخيصةٌ لا مذاقَ لها؛ إذ إنَّها تفتقرُ إلى الملمَس والطاقةِ والهدفِ والمعنى.

إنَّ ما نسعى إلى الحصول عليه من الآخرين- وما يجب أن نصقلَه ليكونَ مقدرتَنا الخاصَّة- هو رؤيةٌ مُقنِعةٌ ومُسيطِرةٌ عن كيفيَّةِ عملِ العالَم.

إنَّ ما له قيمة هو أن تكونَ لديك وجهةُ نظرِك الخاصَّةُ والثقةُ للتعبير عنها. كلُّ شيءٍ آخر متوافرٌ على الإنترنت على مدار الساعة، جميع أيَّام الأسبوع، وفي كلِّ مكان- ممَّا يجعلُه بلا قيمة.

ماذا بعد؟

لا يعرفُ أحدٌ عن السياق أكثر ممّ يعرفه الرياديُّون والفنَّانون. شاهدتُ إيزابل أليندي (Isabel Allende) وهي تعرضُ سياقًا جديدًا كليًّا لمناقشةِ حول معنى مصطلح "تراث" في مؤتمر وولدزل في أيلول/سپتمبر من عام ٢٠٠٧م.

كنتُ قد ترأستُ مجموعةَ مناقشةٍ صباحيّةٍ حَوَتْ أشخاصًا يمثِّلون أكبر دياناتِ العالَم، من حاخامٍ مشهورٍ من القدس إلى الزعيم التبتيِّ الدالاي لاما (Dalai Lama)- جميعهم رجالٌ حكماء.

في فترة ما بعد الظهر، صعدَتْ إيزابل إلى المنصّة بطاقةِ اندفاعٍ كبيرة. قالت: "أعتقد أنَّ كلمةَ «تراث» هي كلمةٌ مرتبِطةٌ بالنِّظام الأبويِّ إلى حدٍّ بعيد". عندئذٍ، اعتدلَ جميعُ الحاضرين في جلستهم. واستطردَتْ قائلةً: "إنَّ ٥١% من السكَّان هم من النساء، ومعظم القادة الدينيِّين هم ذكور. إنَّ فكرةَ التراث لها معنى مختلفٌ بالنسبة إلى النساء عمَّا هو بالنسبة إلى الرجال. لديَّ تجربةٌ واحدةٌ وقعت لِما نسبته ٥١% من الجنس البشري- تجربةُ الحبِّ غير المشروط وغير

المحدود. أنا أتحدّثُ هنا بشأن لحظة الولادة. إنِ استَطاعتِ النساءُ أن يجلبْنَ ذلك إلى طاولة العالَم، فذلك سيَكون تراثَنا الرائع".

هذا الكلامُ هو كلامُ فنّانة. في كلمةٍ استغرقَتْ خمسَ عشرةَ دقيقة، أضافَتْ سياقًا قويًا وجديدًا تمامًا لمناقشةٍ تقليديّةٍ عن التراث. لقد تحدّثَتْ بأمرٍ كائِنٍ تعرِفُه معرفةً عميقة- ولأنّها شارَكَتْنا مشاعرَها، فهي قد منحَتْنا سياقًا جديدًا.

السياقُ هو كيف نُضيفُ جميعًا قيمةً إلى شيءٍ ما. لكن كيف يمكنُ تطويرُ هذه الممارسة لتَعرِفَ ما تَعرِفُه، ولترى الكيفيّةَ التي تنظر بها إلى العالَم؟

الجوابُ هو أنّ السياقَ يأتي إلى الذين يطوِّرون طريقتَهم الخاصّةَ في رؤية العالَم والاستفادة ممّا يَرَونَه. إنّه يأتي إلى الذين يبنون ثقتَهم ومقدرتَهم للتّعبير عنه. لهذا السبب يزدهرُ الرياديّون والفنّانون؛ إذ إنّهم يعمَلون ليَعرفوا كيف ينظرون إلى العالَم، ويتدرّبون على التعبير عن هذه الرؤية من خلال أعمالِهم الإبداعيّة أو أعمالِهم الفنّيّة. حالُه حالَ أيِّ شيءٍ آخر، يأتي السياق فقط بالممارسة.

إذا كنتَ لا تشاهدُ الأخبارَ بانتظام؛ وتدخُلُ في سجالٍ مع تلفازك، فأنت لا تمارِسُ السياق. إنّهم لا ينقلون إليك الأخبار؛ بل يخبرونك بالكيفيّة التي يَرَونَ هم بها الأخبار. وأنت لديكَ الحقُّ في إعلامِهم بردِّ فعلك.

وإذا كنتَ لا تدخُلُ مواقعَ الإنترنت المتعدّدة للحصول على الأخبار والتحليلات يوميًا وتسجِّل معارضتكَ العميقة لتَفسيراتهم لأحداث اليوم، فأنت لا تعمَلُ على تطوير سياقك. إنّ عملَكَ هو أن تَستخدمَ تقاريرهم كمِشحَذ لتَشحَذَ تحليلاتِكَ الخاصّة.

وإذا كنتَ لا تقتَطِعُ قُصاصةً من صحيفةٍ أو أكثر- إمّا صحيفة ورقيّة وإمّا صحيفة إلكترونيّة- ثُمّ تعمَلُ على تجميع القصاصات بإعطائها تفسيركَ الخاصّ لكيفيّة عمل العالَم، فأنت لا تبني عضلاتِكَ العقليّة. إنّ هدفَ التمرين هو جمعُ النقاط لكي تَصِلَ ما بين تلك النّقاط في وقتٍ لاحق.

وإذا كنتَ لا تخرجُ مع أصدقاءِ العمل أو المدرسة أو الكنيسة أو الألعاب الرياضيّة، وتناقشهم وتجادلهم بقوّةٍ وحيويّةٍ بشأن الكُتُب والأفكار والاقتصاد والانتخاباتِ القادمة ومَسار الثورة التكنولوجيّة، فإنّك لن تطوِّرَ منظورَك المقنع. يحتاج الأمر إلى ممارسة.

منذ بضعِ سنوات، كتبَ عالِمُ الاقتصاد روبرت رايخ (Robert Reich) أنّ مصيرَنا هو أن نصيرَ أمّةً من "المحلّلين الرمزيّين"- أناسًا يكسِبون عَيشَهم باستغلال الأفكار لإيجاد حلولٍ مُبتكَرة للمشكلات الصعبة. اصطلاحٌ آخر يمكن أن يعبّرَ عن "مُبدِعي السياق": الأشخاص الذين يربطون بين النقاط بطرقٍ منطقيّة تمنحُ البصيرةَ وتوصِلُ المعنى وتقدِّم طُرقًا لرؤية العالَم تؤدّي إلى حلولٍ جديدة ناجحة.

هذه المهارة، وهذه القدرة على خَلق السياق، هما ملكيّة ثمينة وقيمة لك ولشركتك. إنّهما وظيفةُ المواطِن الملتَزِم الأولى- التفكير وإضفاء المعنى على الأحداث التي تشكّلُ دَولتَنا والعالَم. إنّ أفضلَ عملٍ في أيّةِ شركةٍ كانتْ هو توفيرُ الرؤية المتبصّرة والتفكير المستقلّ.

مهما يكُنْ كمُ الحقائق المجرّدة التي تعرفها، فإنّها لن تكتَسبَ أهمّيّةً وقيمةً إلّا بحسبِ السياق الذي تَضعُها أنتَ فيه. لذا، فالسياقُ أهمُ جدًا من المحتوى، وسيَبقى كذلك، سواءٌ أوُجِدَتْ أنابيبُ أم لَم توجَدْ.

القاعدة رقم ٣٣

كلُّ شيءٍ هو أداء.

قد تبدو هذه القاعدةُ أشبَه ما تكون بمفاجأةٍ لك نظرًا إلى عدد المرّات التي أنشدْتُ فيها نشيدَ الأصالة ودَندَنتُ باستخدام لازمةٍ أو اثنتين: "تبدأ المعارفُ كلُّها من معرفة الذات".

كلُّ ذلك صحيح؛ ولا شيءَ منه يناقِضُ فكرةَ أنّه يجب أن يكون لديك فِعل. في السياسة والأعمال، في الفنّ والخطابة العامّة، حتّى في إصدار مجلّة، يجب أن يكون لديك فِعل.

كان لمجلّة **"فاست كومباني"** فِعل، كذلك الأمرُ بالنسبة إلى **"هارڤرد بزنس ريڤيو"**. كانَ فِعلُ الأخيرة هو "أيُّ شيءٍ تصعُب قراءَته لا بدّ أن يكونَ مهمًّا". واستِطرادًا، إذا كان ذلك الشيءُ في خزانة كُتُبك، سواء قرأتَه أم لَم تقرأه، فأنت شخصٌ مهمّ. بعد أن تركتُ العمل في "هارڤرد بزنس ريڤيو" لأباشر العمل في **"فاست كومباني"**، كنتُ أقولُ إنّ "هارڤرد بزنس ريڤيو" كانت فطيرة حلوة من النخالة: هي ملائمةٌ لك، لكن كان من الصعب جدًا أن تَبتَلِعها. صُمِّمَت **"فاست كومباني"** لتكونَ فطيرةً حلوةً من التوتِ الأزرق. كان عملُنا هو أن نكونَ تَرفيهيّين تصويريًا ومَرِحين بصريًا- أن نجعلَ مقالاتِنا تصدرُ بِخطًى سريعةٍ، وأن تكونَ لُغتُنا مُلوَّنة. أرَدنا أن يحصلَ القرّاء على ثقافةِ أعمالٍ جِدّيّةٍ من دون أن يدركوا حقًّا هذا. وأطلَقنا على أدائنا عبارة "تعليميّ- ترفيهيّ".

لكي نعمَلَ على تحسين أدائنا، نظَرنا إلى الآخرين الذين نُعجَبُ بهم. فمثلًا، قارَنّا كلَّ عددٍ من أعدادِ مجلّة **"فاست كومباني"** بألبومٍ من ألبومات موسيقى الروك العظيمة. وكأفضل الألبومات، فكِّر شريكي بل تايلور في أعظم أغاني بروس سبرينغستين (Bruce Springsteen) نجم فرقة إي ستريت باند (E Street Band)، وتخيّلتُ أنا أغاني الأسطورة بوب ديلان (Bob Dylan)، كان ينبغي أن يكون لكلِّ عددٍ من أعداد المجلّة رقمٌ موسيقيّ، أغنيةُ حبٍ، لحنٌ يجعلُه يصعَدُ إلى قمّة الجداول البيانيّة، أغنيةٌ حزينة، أغنيةٌ بطيئة، وربّما شيءٌ شخصيٌ يدعو إلى التأمُّل. لَم يكُن من الصعب أن نضَعَ عناصرَ ألبومٍ ما على هيكل المجلّة، وكان غلافُ المجلّة فاتحةً لانطلاقةٍ جيّدة، وسجّلَت قصّةُ غلافِنا أفضلَ المبيعات، وكانت أغنية الحبّ المظهرَ الجانبيَّ المتعمّق، وروى لحنَ موسيقيّ جنوبيّ بطيءٍ قصّةً تأمُّليّة تحكي عن الأعمال أو عن محنةٍ شخصيّة، ثُمّ كان هناك شيءٌ سريعٌ ومُبهِجٌ يترك القارئَ في مزاجٍ جيّدٍ في النهاية. كانَت المجلّة، مثلُها مثلُ الألبوم، مجموعةً من الأدوات الصغيرة اجتمَعَت لتُنتجَ عملًا متماسكًا. كان لكلِّ قطعةٍ إيقاعٌ أو سرعةٌ مختلفة، لكنّ جميعَ القِطَع أتَت من دَورٍ مُوَحّدٍ وحيد. لقد كان للمجلّة صوت.

يقدّمُ المغنُّون والممثِّلون والسياسيُّون الكِبار أداءاتٍ عظيمة، ويدركُ الرؤساء التنفيذيُّون الذين يَعرفون أدوارَهم كقادة، أنَّه في كلِّ مرّةٍ يَظهرون فيها أمامَ الناس أو أمام موظَّفيهم فإنَّهم يكونون تحت المَجهر، أو أمام أضواءٍ مُسلَّطةٍ تُلقي بظِلالٍ تجعلُهم يَبدون أكبرَ من الواقع. كلُّ إشارةٍ هي جزءٌ من أداء. السؤال هو: هل تعرِفُ أنَّك تملك أداءً؟ وهل تعرفُ ما هو هذا الأداء؟

ماذا بعد؟

علمت عن وجود فعلٍ أو أداء عندما صارت **"فاست كومباني"** مشروعًا ناجحًا، وابتدأنا أنا وبِل نتلقَّى طلباتٍ لنظهرَ في عروض تلفازيَّة تركِّزُ على قضايا الأعمال. وبَدتْ فكرةُ القيام ببعضِ "التدريب الإعلاميِّ" للاستعداد جيِّدةً، مع أنِّي اعتقدْتُ أنَّ خبرتي في السياسة قد علَّمتْني كيف أجيب- أو لا أجيب- عن سؤالٍ صعب. شملَ التدريبُ الإعلاميُّ خبيرًا مُدرَّبًا يَطرَحُ عليَّ أسئلةً ويسجِّلُ إجاباتي على شريط ڤيديو ثُمَّ يَعرِضُها عليَّ. عندئذٍ توصَّلْتُ إلى معرفةِ سببِ حاجتي أنا إلى أداء - وبشكلٍ أدقّ، أدركتُ كم كان أدائي سيِّئًا.

شاهدتُ عرضَ إجاباتي. كنتُ أهدِفُ لأنْ أكونَ صادقًا ومُعتدِلًا بتَواضُع. لكنَّ ما شاهدتُه كان وَعْيًا ذاتيًا مؤلِمًا. لَم يتعلَّقِ الأمر بما قلتُه، لكنّه كان يتعلّق إلى حدٍّ كبيرٍ بأشياءَ لَم أكُنْ حتّى واعيًا لها: حركاتُ اليدَين، ولغةُ الجسد، وتقلُّصاتٌ صغيرةٌ لعضلاتِ الوجه- أمورٌ ليسَتْ جذّابة! رأيتُ نفسي في شريط الڤيديو وأنا أفعلُ أشياءَ كنتُ أجهلُها تمامًا قبل دقائقَ فقط. عندما استطعتُ رؤيتَها، استطعتُ إصلاحَها.

حصلْتُ على درسي الثاني بشأنِ أهمّيّةِ الأداء عندما أخبرَني أحدُ الأصدقاءِ بخِبرتِه كمدرِّبٍ تنفيذيٍّ يعمَلُ مع رئيس تنفيذيٍّ معروفٍ بسمعته السيِّئة جدًّا. لَم يكُنِ الذين كانوا يعمَلون لديه يحبُّون العمل معه، وكان قد عزلَ نفسَه عن مجلس إدارته. كان عملُه هو التحدُّثُ عبرَ الهاتفِ- لهذا السببِ وظَّفَ صديقي ليكونَ ظلًّا له ويخبره بما يَراه كطريقةٍ لتدريبه.

لاحظَ صديقي بسرعةٍ أنَّ المشكلةَ لَم تَكُنْ تكمُنُ في اتِّخاذ الرئيس التنفيذيِّ قراراتٍ سيِّئة. عندما يجلسُ وحدَه في مكتبه الخاصّ، يكون على ما يُرام، لكن عندما كان يَظهرُ على الساحة العامَّة، يكون أداؤه سيِّئًا. لَم يكُنْ يُدرِكُ ذلك، ولَم يقدِرْ أن يراه، لكنّه كان يشعرُ بعدم الراحةِ أمامَ الناس حتّى إنّه كان يجعلُ الجميع من حوله مُتضايقًا. بدا أنَّه لَم يكُنْ واثقًا بنفسه، فشعرَ الآخرون بأنَّهم لا يستطيعون أن يثقوا به أيضًا. إنَّ حَملَه مرآةً للنَّظر فيها إلى أدائه الخاصِّ وأدائه العامِّ أمامَ الناس، ساعدَه على رؤيةِ نفسه كيف كان يقوِّضُ فاعليَّته وحياته المِهنيَّة.

كيف تُطوِّرُ أداءً ما؟ ما العناصرُ الأساسيَّة التي تستطيعُ استخدامَها؟

أوَّلًا، القناعة. إذا شعرَ الناس بأنَّك تهتمُ اهتمامًا حقيقيًا- بهم، وبالعمل الذي تقوم به، وبموضوع الكلمة التي تُلقِيها- فإنَّهم يصيرون أكثرَ استعدادًا بكثيرٍ للدُّخول في أداءٍ معك. إنَّك ترتَبِطُ بهم وهم يرتَبِطون بك. هذا هو أحدُ الأسباب التي تجعَلُ حلقاتِ الأسئلة والأجوبةِ غالبًا ما تكون أكثرَ حيويَّةً من المحاضرات الطويلة التي تسبِقُها. إنَّ الأسئلةَ والأجوبةَ تحوِّلُ الحديثَ الفرديَّ إلى حوار.

السيطرةُ على المادَّة هو جزءٌ آخر مهمّ. سواءٌ أَقَدَّمْتَ عرضًا للمبيعات باستخدام پاورپوينت، أم قدَّمتَ حفلةً لموسيقى الروك باستخدام غيتارٍ إلكترونيّ، إنِ استطَعْتَ أن تتعامَلَ مع آلتِكَ المختارةِ مثلَ خبيرٍ مُحترِف- فإنَّك تجذبُ انتباهَ جمهورِكَ إليك.

التناغُم والتماسك والاعتبار هي عناصرُ أساسيَّةُ أيضًا. من الصعب مُتابَعةُ شخصٍ يقدّم عرضًا وهو يغيِّرُ أداءه ولهجتَه ووقفتَه باستمرار (ما لَم يكن إمّا بوب ديلان وإمّا پابلو پيكاسو). نحن الجمهورَ نريدُ أن نعرفَ شيئًا عن المؤدّي، وما الذي يحاوِلُ أن ينقلَه إلينا، وما إذا كنّا قادرين على الوُثوقِ بأنَّه يستطيعُ أن يقدِّمَ ما عنده. ينطبِقُ هذا على جميع الذين يقومون بالأداء، بمَن فيهم قادةُ الأعمال.

إنّ هذا لا يَعني أنّ عليك أن تكونَ مثل قطعةِ ذهبٍ مزيَّفةٍ عيار ٢٤ قيراطًا. لستَ مُضطرًا لأن تتعلَّمَ كيف تتظاهَرُ بأنَّك خلافُ ما أنتَ عليه، بل على العكس تمامًا. إنَّ أفضَلَ عملٍ يمكِنُ لأيِّ شخصٍ أن يؤدِّيَه هو تضخيمُ النقاط الرئيسة الموجودة لديه. إنَّ هذا يُشبِه وَضْعَ ضَوءٍ كاشِفٍ أمامَك تستخدمُه حتّى يُلقِيَ صورةً كاملةً أكبرَ عنك، فيراك الآخرون بشكلٍ أوضح. إنَّ هذا يجعَلُك أشجعَ وأذكى وأقوى أيضًا. الهدفُ من هذا هو أن تطمئنَّ إلى مهاراتِكَ ونفسِكَ أمام الناس بحيث لا تخشى من إبرازِ شخصِك على مسرحٍ أكبر. ليس شخصًا مختلفًا عنك، إنَّما هو أنتَ بصورةٍ أكبر.

القاعدة رقم ٣٤

البساطةُ هي عملةٌ جديدة.

كنتُ واقفًا في حانةٍ ذاتِ مظهرٍ صينيٍّ في سان فرانسيسكو، وأنا محاطٌ بأكثر من مئةِ رياديٍّ اجتماعيٍّ يعرفون شؤون شبكة الإنترنت ويفهمونها. إنّ ما أُعلِنَ عنه على أنّه فرصةٌ لتكوين شبكاتٍ، يُشبِه مئة طائرٍ طنّان يتبادلون بطاقاتِ الأعمال ويدعون إلى تبنّي تطبيقاتهم الجديدة لتغيير العالَم على الإنترنت.

وسطَ هذا الضجيج، كان شابٌّ وفتاةٌ من أصدقائي الشباب يَصرُخان مُعلِنَين عن تطوُّرٍ جديد.

سألَت الفتاة: "هل سمعتَ عن متصفِّح الإنترنت الجديد الذي يُطلَقُ الآن؟ إنّه للرياديّين الاجتماعيّين فقط".

فسأل هو: "ماذا يفعل؟".

قالَت: "إنّه يصيرُ متصفِّحك الافتراضيّ. إنّ كلّ ما يَظهرُ هو عن الريادة الاجتماعيّة فقط".

قال: "أتساءلُ ما إذا كان سيَجعلُ الحياةَ أسهلَ أم أعقَد. هل أستخدِمُه أم سيَقف فقط في طريقي؟".

تمامًا!

كان ذلك الحديث أشبهَ ما يكون بموسيقى تصدرُ من جهازِ "آي پود" (iPod) بالنسبة إليّ وأنا أُصغي إلى هذَين الشابَّين الناشطَين في مجال التكنولوجيا بينما كانا يُقرّان بالتّناقض المركزيّ للسنوات العشرين الأخيرة، وهو أنّ التكنولوجيا الخاصّة بنا قد تخطّتِ الحدّ من كونها حلًّا إلى كونها عِبئًا.

يشعر معظمنا بأنّ قدراتِنا البشريّةَ تُرهَق إلى الحدّ الأقصى في كلّ يوم. لدينا الكثيرُ من كلّ شيءٍ ما عدا الوقت. عن هذا الوضع قال مارشال ماكلوهان (Marshall McLuhan): "نحن نشكّلُ أوّلًا أدواتِنا، ثُمّ تأتي هي فتُشكّلنا". إنّ ما نتعلّمه هو أنّ تشكيلَنا بواسطة أدواتِنا ليس هو الخبرةَ الأمتع. وكما أنّنا خلقْنا بيئتنا التكنولوجيّة واستهلَكْناها، فها نحن نتراجَعُ أمامَ ثلاثِ تجاربَ تكنولوجيّة.

التجربة رقم ١. كلُّ شيءٍ تستطيعُ أن تفعلَه بالتكنولوجيا ينبغي أن تفعلَه بالتكنولوجيا. هذه هي التجربة التي كان صديقايَ يتحدَّثان بشأنها في الحانة. نعم، من الممكن ابتكارُ متصفِّحٍ للرِّياديِّين الاجتماعيِّين وتَضمينُه كلَّ تطبيقٍ حديثٍ على الإنترنت. لكنَّ السؤالَ المطروح ليس "هل يمكننا أن نقومَ بذلك؟"، بل هو "هل سيَجعلُ هذا حياتَنا أسهلَ أم أعقَد؟ هل يحُلُّ مشكلةً أم يتَسبَّبُ في مشكلة؟". إنَّ التكنولوجيا لأجل التكنولوجيا عادةً ما تفشل، وما يفشلُ دائمًا هو التكنولوجيا التي تأخُذُ نشاطًا إنسانيًا بسيطًا نسبيًا كالطبخ في الفرن وتحويله إلى عملٍ أكثرَ تعقيدًا ممَّا ينبغي- مثلًا، بناءُ فرنٍ يتحدَّث إليك بينما تقوم بعملية الطَّبخ فيه. نعم يوجد فرنٌ كهذا؛ لكنَّكَ لا ترغب حقًّا في الحصول على مثله.

التجربة رقم ٢. إذا كان البعضُ جيدًا، فالمزيدُ منه أفضل. إذا أردتَ أن ترى هذا المبدأَ في تطبيقٍ عمليٍ، فادرس حُروبَ التنوُّع في اليابان في ثمانينيَّات القرن العشرين. إنَّ ما حدثَ بشكلٍ موجز هو أمرٌ بسيط. عندما تعلَّم المصنِّعون اليابانيُّون كيف يبتكِرون نظامَ إنتاجٍ سَمِحٍ بعددٍ غيرِ محدودٍ من التنوُّع، أصيبوا بالجنون. قدَّمتْ شركة سوني (Sony) ٢٥٠ نوعًا من منتجاتٍ تُشبِهُ جهازَ الاستماع الصغير؛ وأنتجَتْ سانيو (Sanyo) ثلَّاجاتٍ بأربعةٍ وعشرين لونًا مختلفًا مع وقتِ تسليمٍ لا يتجاوزُ الأسبوعين، وبنتْ ماتسوشيتا (Matsushita) ٢٢٠ نوعًا مختلفًا من أجهزة التلفاز و٦٢ نسخةً من آلات تسجيل الفيديو. عند مواجَهتِهم بهذه الخِيارات التي لا نهاية لها؛ وإطلاقِ منتجاتٍ بتَعاقُبٍ سريع، توقَّفَ الزبائن عن الشراء؛ إذ إنَّ قواهم كانَتْ قد استُنفِدَت. وقد شابَهَتْ حالُ المنتِجين في النهاية حالَ المستهلكين، وانهارَ النظامُ برُمَّته تحت وطأةِ جنونِ المنافسة.

التجربة رقم ٣. الزَّبائن يريدون الخيارات، لذا فعلَينا أن نقدِّمها إليهم. نعم ولا. إنَّ ما يريدُه الزَّبائن في الواقع هو خِياراتٌ مفيدةٌ وذاتُ معنى، أو في الحدِّ الأدنى، خِياراتٌ أقلُّ تكون قليلةَ الفائدة. نريدُ خِياراتٍ تجعلُ حياتَنا أسهلَ وأبسطَ وأهدأَ كذلك. تذكَّرِ القاعدةَ رقم ٢: نريدُ أشياءَ تعمل، يمكننا أن نجعلَها تعملُ بصورةٍ أفضلَ- أشياءَ جديدةً ومبتكَرة. إنَّنا نريدُ شراءَ سيَّارةٍ بمساوماتٍ أقلَّ وشفافيَةٍ أكثر، كما نريدُ برامجَ حاسوبٍ تشغِّلُ نفسَها. ونريدُ هاتفًا خلويًا يعملُ- في كلِّ وقتٍ وفي أيِّ مكان، ونريد أيضًا أزرارًا أقلَّ لا أزرارًا أكثر. ونريدُ ترتيباتِ خِدمةٍ سهلةً- لتغيير الزَّيت، ولصندوق البثِّ التلفزيونيِّ، ولزيارة الطبيب.

نعم، الخيارات جيِّدة. لكن ما نريدُه حقًّا هو اختيارُ نوعِ الأشياءِ التي علينا اختيارُها.

ماذا بعد؟

إنَّ التمكُّن من فنِّ البساطة يمنحك ميزةً قويَّة. إنَّه يعني أنَّكَ رفضْتَ أغنيةَ التعقيدِ المرتفعةَ الصوتِ التي غالبًا ما تتنكَّرُ في شكل تطوُّرٍ أو سِعَةِ اطِّلاع. بدلًا من هذا، تكونُ قد مارَسْتَ العملَ الشاقَّ في العثور على جَوهرِ فكرتِك. إليكَ بعضَ الأشياءِ لتَضعَها في حسبانك.

البسيطُ صعبٌ. السببُ الذي يجعلُ البساطةَ تبدو سهلةً يعودُ إلى أنَّ شخصًا ما قد أنجزَ العملَ الجادَّ وأزالَ كلَّ أنواعِ التعقيدِ منها. من السهلِ تَرْكُ الأمورِ غيرَ مرتَّبةٍ ومعقَّدة. البساطةُ تتطلَّبُ ساعاتٍ من الجُهدِ المركَّز. تعلَّمتُ هذا الدرس بمراقبة زَوجتي عندما كانت تعمَلُ مهندسةً معماريَّةً ومخطِّطة لدى شركة "سكيدمور، أونغز آند مَريل" (Skidmore, Owings and Merrill). صرفَتْ ساعاتٍ لا نهايةَ لها وهي تعمَلُ على تصميمِ نظّارات، وساعاتٍ أكثرَ في وَضْعِ الخِيارات، وساعاتٍ أكثرَ أيضًا في جَمْعِ هذه الخِياراتِ وصَقْلِها- وعلى الرَّغمِ من كلِّ هذا، فإنَّها لَم تستقرَّ في ذلك الحين على حلٍّ واحد. أرادَتْ أن ترى الخِياراتِ التي يفضِّلُها الزبونُ قبل أن تَضَعَ تصميمَها النهائيّ. لا يوجَدُ شيءٌ سهلٌ من المرّةِ الأولى، أو حتّى من الثانية. إنَّ التكرارَ والتنقيحَ اللَّذينِ لا نهايةَ لهما هما ما يَكشِفانِ البساطةَ المخبَّأةَ في التَّعقيد.

٢. شيءٌ إضافيٌّ آخر يجعلُ الأشياءَ أكثرَ من اللّازم. عندما كنتُ محرِّرًا، لَم يكُنْ هناك شيءٌ يجعلُني أسعدَ من التدخُّلِ في عمليّةِ تصميمِ المجلّة. كنتُ أقِفُ وراءَ پاتريك ميتشل (Patrick Mitchell) في مجلّة **"فاست كومپاني"** وهو يصمِّم الغلاف. بعد أن ينتهي، كنّا نُجري دائمًا المناقشةَ نفسَها.

كنتُ أسألُه قائلًا: "ألَا يمكنُكَ إضافةُ شيءٍ واحدٍ آخر؟ ينقصُ التصميمَ شيءٌ ما".

فيَسألُني پاتريك: "مثل ماذا؟".

فأقول: "لا أعرف. ربّما لونٌ آخر، أو لمسةٌ أخرى؟".

فيقول پاتريك: "هل تعرف تلك المرحلة حيثُ تكونُ بِصَددِ تصميمِ صفحةٍ وتكونُ على وشكِ إضافةِ شيءٍ آخر؟".

فأقول: "نعم".

"لا تفعل".

كانَتْ رسالتُه هي دائمًا نفسها: عندما يساوِرُكَ الشكّ، لا تفعَلْ ما فكَّرتَ فيه. الأقلُّ هو كثير، والأكثرُ هو أكثرُ بكثير.

٣. جرِّبه بنفسك. ما مقدار ما هو كافٍ؟ ما مقدارُ التَّعقيدِ الذي يُعَدُّ تعقيدًا أكثرَ ممّا ينبغي؟ في نهايةِ المطاف، عليك أنتَ أن تكونَ أفضلَ ناقدٍ لنفسك. ماذا يحدثُ عندما تحاوِلُ تجربةَ برنامجِ الحاسوبِ الخاصِّ بك؟ كيف تشعرُ عندما تدفَعُ ثمنَ ما اشتريتَه عند الخطِّ الجديدِ للخدمة الذاتيّة؟ ماذا يحدثُ عندما تتَّصلُ بالرَّقمِ الذي يبدأُ بالأرقام ٨٠٠ (أرقام استعلاماتٍ مجّانيّة)؟ ذلك الشعورُ الذي ينتابُ صدركَ يُدعى القلق، وذلك الطَّنينُ في رأسِكَ يُدعى فَوضى. إذا كنْتَ تشعرُ بهما، فتأكَّد من أنَّ زبائنَك يشعرون بهما أيضًا. إنَّ هدفَ البساطةِ هو إزالةُ جميعِ هذه المشاعرِ غيرِ السارّةِ من تجربةِ الزبون.

٤. تذكَّرْ دائمًا بديلَ "لا تَقُم بأيِّ إجراء". إنَّ جزءًا من عمليّةِ بيان التأثير البيئيّ التي ازدهرَتْ في سبعينيّاتِ القرن الماضي كان يتطلَّبُ من كلِّ مشروعٍ أن يفكِّر في تبنّي بديلِ "لا تَقُم بأيِّ إجراء": ماذا يحدثُ لو أنّك، بكلِّ بساطةٍ، لَم تنفِّذ المشروعَ كلِّيًا؟ عندما تفكِّر ببَساطة، فإنّها تكونُ فكرةً جيِّدةً أن تعودَ إلى الخِيار الأساسيِّ من بين جميع الخِيارات، وأعني به بديلَ "لا تَقُم بأيِّ إجراء"، وترى عندها كيف ستُغيِّرُ هذه الفكرةُ طريقةَ تفكيرِكَ في أمور تصميم مشروعك وتنفيذه.

٥. التعقيدُ هو فرصة. العالَمُ هو مكانٌ متشابِكٌ تشابكًا عميقًا، ومن المرجَّح أن يصيرَ أكثرَ تشابُكًا في المستقبل. نحن جميعًا نواجهُ قضايا اجتماعيّةً وأخرى تتعلّق بالأعمال لها عددٌ متزايدٌ من الأجزاء المتحرِّكة، وهذا أمرٌ مفروغٌ منه. السؤال المطروح هو كيف تَشقُّ طريقَكَ في هذا التّشابُكِ وتأتي بحلٍّ أبسطَ لأشخاصٍ يتعرَّضون بالفعل في حياتهم اليوميّة للإرهاق ولضغوطٍ نفسيّةٍ كبيرة؟ حيثما ترى التّعقيد، ترى أيضًا الفُرَص. تذكَّرْ فقط الحديثَ الذي دار بين صديقيَّ في الحانة: "هل سيجعلُ (المتصفِّحُ الجديد) الحياةَ أسهلَ أم أعقَد؟" لن تكونَ هناك أيّةُ جدوى من تَناوُلِ حالةٍ معقَّدةٍ أصلًا لتكدِّس تعقيداتِك فوقَها. ليسَ ثَمَّةَ هدفٌ ولا فائدةٌ ولا مستقبل.

القاعدة رقم ٣٥

مبدأُ ريد أورباخ

(Red Auerbach) حول

الإدارة: الولاءُ شارعٌ ذو اتِّجاهَين.

كان هناك ما هو أهمُّ في أواخر الخمسينيّات وبداية الستينيّات من رياضةِ البايسبول في مدينة سانت لويس. كانت تلك الفترةُ ذروةَ المنافَسة بين فريقَي "سانت لويس هوكس" (St. Louis Hawks) و"بوسطن سَلتِكس" (Boston Celtics) في ميدان كرة السلّة. كان جميعُ أصدقائي من المعجَبين المتحمّسين لفريق هوكس، لكنّي أنا وأخي تعلّمنا أن نحبّ فريق سَلتِكس. كنّا نذهَبُ إلى المدرَج القديم ونشتري بطاقاتٍ أرخص ثمنًا للجلوس في الأماكن العُليا منه ونشاهدَ لاعبين لا أزال أذكرُ أسماءَهم من الفريقَين يتنافَسون في مباراةٍ أشبَه بمعركة.

عندما كانَت حمى اللعبِ تخفُّ بالتّدريج، أيْ عندما كان فريق سَلتِكس يربح، كانت عيونُنا تنتقلُ من اللّاعبين في الملعب إلى الرجل الجالس على مقعد سَلتِكس. مع أوراق برنامجه الملفوفة على شكلِ إسطوانة، وبدلته المجعّدة، كان يبدو أكثرَ مثل ويلي لومان (Willy Loman) من كَونه عَقل كرة السلّة الأعظم في العالَم. إنّه آرنولد "ريد" أورباخ، المدرِّبُ المشهورُ لفريق سَلتِكس، والذي كان يراقِبُ المباراةَ حتّى يفوزَ فريقُه فيها. عندئذٍ- وعندئذٍ فقط- كان يُخرج علامتَه المميّزة: سيجار النصر. عندما كان يُشعلُه، كان ذلك يعني أنّ المباراةَ قد انتهت. كانَت تلك علامةُ الرضى، وكانت أيضًا- على ما أعتقد- طريقةً لإثارةِ خصومه. اعتقدتُ أنّ ما كان يَفعله كان رائعًا.

وهذا ما يفسّر خُطّتي بعد ثلاثين سنة عندما كنتُ أُدير "هارفرد بزنس ريڤيو"، لإجراء مقابلةٍ مع ريد أورباخ حول فلسفة إدارته. كنتُ قد أجريْتُ سابقًا مقابلاتٍ مع رؤساء دولٍ سابقين. فلماذا لا أجلِس مع رجلٍ كان قد فاز بستِّ عشرةَ مباراةً نهائيّةً لرابطة كرة السلّة الأمريكيّة، واحتلَّ مركزَ مدرِّبٍ ومديرٍ عامّ، ورئيس الرياضة التي هي الأشهر بين جميع أنواع الرياضات الأخرى؟ ولماذا لا أحقّق حُلمَ الطفولة في الوقت ذاته؟

في الموعد المحدَّد لمقابلتنا، ذهبتُ إلى مكتبه. أدخلَني مساعدُه إلى مكتبه من دون ضَجّة أو شكليّات. كان جالسًا وراءَ مكتبه، وقد كان مكتبًا صغيرًا متواضعًا تعمُّه الفوضى. كان ذلك عام ١٩٨٧م قبل أن تتّخذَ الأنشطةُ الرياضيّةُ مظهرَ شركاتِ الأعمال الماليّة الكبرى. لم تكن هناك مرافقُ تدريبٍ مُترَفَةٌ أو طائراتٌ خاصّة أو أجنحة تنفيذيّةٌ برّاقة. كانت تلك علامة ريد أورباخ لكرة السلّة وليس علامة مارك كوبان (Mark Cuban)، مالك فريق دالاس مافِرِكس (Dallas Mavericks).

انتظَرَني حتّى أعدَدتُ آلةَ التسجيل ثُمَّ قدَّم إليّ سيجارًا. سيجار ريد أورباخ، ذلك النوع الذي كان يستخدمُه للاحتفال بالانتصارات. وأنا- أنا! قلتُ: "لا، شكرًا". ليس لأنّي لَم أرغَب في السيجار أو لأنّي لا أدخّنُ السيجار، بل لَم أرغب في أن يعرفَ هو أيَّ مُعجَبٍ متحمِّس كُنتُ سابقًا. كنتُ محرَجًا جدًا حتّى إنّي لَم آخُذِ السيجار- وهذا ما يُفسِّر كيف ضيّعتُ الفرصةَ للحصول على سيجار ريد أورباخ في مجموعتي الخاصّة بالتذكارات الرياضيّة.

لكن إذا كنتُ قد ضيّعتُ فرصةَ الحصول على السيجار، فإنّ المقابلةَ ذاتَها لا تزالُ مطبوعةً في ذاكرتي. أتذكّرُ أكثرَ من أيّ شيءٍ آخر الأسلوبَ الواضحَ والبطيءَ الذي تحدّثَ به. لقد تلفَّظ بكلماته بطريقةٍ لَزِجةٍ نُسبتُها إلى فَمٍ كان قد دخّن كثيرًا من السيجار. كان عمليًا يمضَغُ كلَّ كلمةٍ ويُخرِجُها من فمه بالطريقة التي كان مُدخّن السيجار يُخرِج بها حلقات الدُخان من فمه. كان الأسلوبُ الذي يتحدّثُ به يعطي انطباعًا بأنّ كلَّ كلمةٍ من كلماته كانتْ موضوعَ دراسةٍ دقيقة. لَم تكُن كلماتُ ريد أورباخ سطحيّةً أو متكلّفة. لقد كان نقيضَ المحفِّز البارع ذي الكلام السريع الفارغ والنّبرة النفسيّة الخادعة. لَم يكُن كبيرَ الحجم أو عدوانيًا. لكنّه كان يبدو وهو جالسٌ أمامي رجلًا ضخمًا يُشبِه الدبّ، وكانتْ كلماتُه تتدحرَجُ عبر طاولةِ المكتب مثلَما كان الملاكمُ في الزمن الماضي يتدحرَجُ على أرض الحلبة. لَم يكُنْ شخصًا يشكّلُ تهديدًا، لكنّه كان قاسيًا ومباشرًا ومقنِعًا فكريًا.

تحوّلَتْ هذه المقابلةُ إلى مقابلةٍ عظيمة. بحسب تقاليد "هارفرد بزنس ريڤيو" الراسخة، عندما ظهرَتِ المقابلة في عدد آذار/مارس- نيسان/أبريل ١٩٨٧م، وجدَ أحدُهم في مؤسّسة ماكِنزي المقالة مؤثّرةً ومُقنعةً حتّى إنّه طلبَ إعادة طباعتها وتوزيعها في المؤسّسة كلِّها. ماذا قال ريد لتبرير ردّ الفعل هذا؟

لا تكافئْ لاعبيكَ استنادًا إلى الإحصائيّات الخاصّة بهم- كافِئهم بناءً على مساهماتهم في الفريق. قال ريد: "أنا لا أومن بالإحصائيّات. لا يمكنك أن تقيسَ جوهرَ اللّاعب، ولا قدرتَه على الإنجاز في موقفٍ صعب، ولا استعدادَه للتّضحية بإحرازِ النّقاط أو للّعب بدفاعٍ قويّ".

إنّكَ تكوّنُ رابطةً خاصّةً مع لاعبيك تقومُ على الصّدق. قال لي: "لن يخدَعَني اللّاعبون لأنّي لن أخدعهم. إنّهم لا يعطونني ما أدعوه اندفاعًا زائفًا، أي عندما يؤدّي اللاعب الحركات الضروريّة لكنّه في الواقع لا يبذلُ جَهدًا كبيرًا".

لا تحفّزْ لاعبيك البتّة عبر بثّ الخوف، بل من خلال الفَخر فقط. قال: "نريد من لاعبينا أن يلعَبوا للتّسلية، وأن يكونوا سعداءَ لا خائفين. إنّه وَضعٌ مشابِهٌ للوَضع في عملي. إذا كان لديك موظّفون يعمَلون بسبب الخوف، فإنّك لن تحصَلَ على أيِّ إبداعٍ منهم".

عدم اليقين يخلقُ مشكلةً ضخمة للرّياضيّين المحترفين- وفرصةً عظيمةً للمدرِّبين. قال ريد: "في الرياضة، هناك أشياءُ كثيرةٌ جدًا غيرُ متوقّعة، وهناك الكثير من عدم اليقين. لذلك، عندما يجِدُ اللّاعبون أنفسَهم في وَضعٍ يكون فيه لدى الإدارة قدرٌ كبيرٌ من النّزاهة؛ ويستطيعون أن يعتمدوا على كلمتي أو على كلمةِ أيِّ شخصٍ آخر في المؤسّسة، فإنّهم يشعرون بالأمان. وإذا شعرَ اللّاعبون بالأمان، فلن يرغَبوا في مغادرة المكان. وإذا لَم يكونوا راغبين في تَرْكِ المكان، فإنّهم سيبذلون كلَّ ما في استطاعتهم داخل الملعب للبقاء هنا".

لكنّ النصيحةَ المتعلّقةَ بالإدارة التي أعطاني إيّاها وهي لا تُنسى، فكانت هذه: الولاءُ شارعٌ ذو اتّجاهَين. عندما طلبْتُ منه أن يشرَحَ سرَّ نجاح فريق سَلتِكس أجابَني بالقول: "شيءٌ واحدٌ مهمٌّ داخل مؤسّستنا وهو الثقة. أنا أعتقدُ في الواقع أنّ الولاءَ شارعٌ ذو اتّجاهَين. لسوء الحظّ، يتوقّعُ المديرون في معظم مجالات الأعمال الولاءَ من موظّفيهم، لكنّهم غيرُ مستعدّين لمنح الولاء. لقد أسّسنا مؤسّسةً حيث نهتمُّ برعاية الذين يعمَلون لدينا. هذا لا يعني أنّك لا تستطيعُ تَبادُلَ اللّاعبين. ينبغي أن يكونَ لديك مقدارٌ معيّنٌ من المرونة حتّى إذا شعرْتَ بأنّه يمكنُك أن تحسِّن ناديك، فإنّك تمضي قُدُمًا في عمليّة التّبادُل. لكنّنا لَم نَقُمْ إلّا بعمليّاتِ تبادُلٍ قليلةٍ خلال السنوات الماضية. إنّ أيَّ لاعبٍ يَبقى معنا لأكثر من خمسٍ أو ستّ سنوات، سيُنهي عادةً مسيرتَه هنا. وعندما يَصِلُ اللّاعبُ إلى نهاية مسيرته أو حياته المِهَنيّة، لا نقول له: "دفعنا لك، وأنت لعِبت. مع السلامة".

لهذا السبب توجَدُ صورةٌ طِبقَ الأصل عن تَوقيع ريد على أرضيّةِ نادي سَلتِكس الخشبيّة؛ لأنّ ريد تَرَكَ توقيعَه على النادي بأكمله.

ماذا بعد؟

من الصعب أن نضيفَ شيئًا أفضَلَ إلى الحكمة الإداريّة لمدرِّبٍ مشهورٍ فاز في ٩٣٨ مباراةً خلال مسيرته في رابطة كرة السلّة الوطنيّة.

فلأشدّد إذًا بكلِّ بساطةٍ على كلماتِه حول الولاء: هو على صواب. يتصرَّف معظمُ مديري الأعمال كما لَو كان يحقُّ لهم الحصولُ على ولاءِ العاملين لديهم ولكنّهم بطريقةٍ ما لا يعتقدون أنّهم مسؤولون بالتّساوي عن إظهار الولاء لموظّفيهم.

يبدو واضحًا، إذا ما نظَرنا إلى الوراء، أنّ حركة دان پينك "أمّةُ وكلاء يعملون لحسابهم" (Free agents nation) في التسعينيّات من القرن العشرين، كانت استجابةً منطقيّةً لبِدعة مايكل هامر لإعادةِ هَيكلة الأعمال في الثمانينيّات. إنّ الناس، كما تبيّن، ليسوا في الواقع

أغبياء. عندما رأى الموظَّفون المبالغَ السخيّةَ التي يَدفعُها أربابُ عملهم للمستشارين ليَكتشفوا كيف يمكنُ إعادة هيكلَتِهم حتّى يخرجوهم من وظائفهم، توصّلوا إلى النتيجة المنطقيّة الوحيدة: إذا كانَتِ الشركة غير مُخلصةٍ لي، لماذا يجب أن أكونَ مُخلصًا لها؟ بإعلانِ أنفسهم وكلاء يعملون لحسابهم، استطاعَ الرجالُ والنساءُ الموهوبون في اقتصاد المعرفة أن يُفاوضوا بطريقةِ مُفاوضةِ الوكلاء الذين يعملون لحسابهم في عالَم الرياضة الجديد: سيَلعبون مع الفريق الذي يعرضُ أعلى سعرٍ حتّى يظهرَ فريقٌ يعرضُ سعرًا أعلى. كانَتِ الأعمالُ تتبعُ مَسلكًا مخادِعًا لاأخلاقيًا في الطريقة التي كانوا يعامِلون بها العاملين لديهم ويخلِقون الأوضاعَ ذاتَها التي كان أورباخ ينتقدُها في رابطة كرة السلّة الوطنيّة.

ما تفسير ذلك؟

هل شعرَتِ الشركاتُ بقلقٍ عميقٍ من أن يستغلّها العاملون لديها على نحوٍ ما غيرِ أمينٍ بحيث قررَت أن توجّهَ هي الضربةَ الأولى حتّى لا تترُكَ مجالًا للشكّ في مَن يكون الرئيس؟

هل المديرون خائفون من أن يعتقدَ أقرانُهم أو رؤساؤهم أنّهم ضعفاءُ إنْ لَم يطبّقوا أساليبَ عقابيّةً على موظّفيهم؟

هل هذا وظيفةُ اقتصادٍ على المدى القصير؟ هل هو نتاجُ المديرين الذين يلتزمون تُجاهَ أرقامِهم فيتّخذون أسلوبًا هو تمامًا عكس أسلوبِ أورباخ الذي كانَ يدعو إلى عدم الثقة بالإحصائيّات وعدم تصديق الأرقام؟

مهما كان السبب، فإنّ فشلَ الشركاتِ الأمريكيّة في جَعلِ الولاء شارعًا ذا اتّجاهَين قد أتاحَ الفرصةَ للبعض، كما أتاحَ الفرصة لأورباخ وفريق سَلتِكس. إنّ ما فعلَه أورباخ كان أنْ جعلَ فريق سَلتِكس شركةً رياضيةً غيرَ قابلةٍ لإعادة الهيكلة، لذا كان بإمكان لاعبي الفريق الاعتماد على معاملة الفريقِ لهم باحترامٍ وإنصافٍ وكرامة. لتكون موضعَ تقديرٍ وذا قيمةٍ كَونك عضوًا في هذا الفريق، لن يكونَ عليك أن تسجّلَ الكثيرَ من النقاط. كلُّ ما عليك فعلُه هو أن تكونَ لاعبًا في الفريق ومستعدًّا للمُساهَمة. لقد كان أورباخ في نهاية الأمر هو الذي اخترعَ مفهومَ لاعبي الأدوار و"الرجل السادس"- أي اللّاعب الجيّد بما فيه الكفاية ليَبدأ (فيكونَ أحد الخمسةِ الأساسيّين في الملعب)، لكنّه يكون مستعدًّا للخروج من الملعب والجلوس على مقاعد الاحتياطيّين ليُساهم بدَفعةٍ من الطاقة لا يستطيعُ الفريقُ الآخر مواجهَتَها.

كانَتِ القصّةُ الأخيرة التي أخبرَني بها أورباخ هي عن عقده مع بِل والتون (Bill Walton). اتّصلَ والتون بأورباخ بشأن انضمامه إلى فريق سَلتِكس واتّفقا. لكنْ بعدَ أن صار جزءًا من الفريق، أُصيبَ والتون بالاضطراب لأنّه لَم يسجّلْ نقاطًا أكثر. طمأنَه أورباخ عندما أخبرَه بأنّ مساهمتَه المُضافةَ إلى الفريق لن تُقاس بعدد النقاط التي يسجّلُها، بل هي تُقاس بجميع الوسائل التي سيُساهم فيها بفوزِ الفريق.

مَن لا يريدُ أن يلعبَ تحت راية مدرِّبٍ كهذا؟ ومَنْ لا يريد أن يكونَ جزءًا من فريقٍ كهذا؟

وبتحديدٍ أكثر، مَنْ لا يريد أن يتعلَّم أن يكونَ مديرًا كهذا؟

القاعدة رقم ٣٦

رسالةٌ إلى الرياديِّين: إدارةُ تدفُّقكَ العاطفيِّ هي أهمُّ من إدارة تدفُّقكَ النقديّ.

إذا بحثْت في سجلّات الحكمة التقليديّة الرياديّة عن مصطلح "التدفُّق النقدي"، فإنّ ما ستَجِده هو حكمةٌ تقليديّة.

"النقدُ هو المَلِك".

"التدفُّق النقديّ هو قوامُ حياةِ أيّ نوعٍ من الأعمال".

"النقدُ هو الوَقودُ الأساسيّ الذي يعمَلُ على تقوية الأعمال الرياديّة".

هل أدركتم المعنى؟ "المَلِك"، "قوامُ الحياة"، "وقودٌ أساسيّ". سواءٌ فضّلْتَ المَلَكيّةَ أم الطبّ أم الطاقةَ كاستعارةٍ مجازيّةٍ اخترتَها لأعمالك، فإنّ الفكرةَ هي ذاتُها: عندما يتعلّقُ الأمرُ بالرِّيادة، فلا شيءَ أكثرَ حيويّةً من النّقد.

إنّ كلمتي المدرَجة في السجلّات السابقة مختلفة: أنّ أكبرَ تهديدٍ لأيّ مشروعٍ رياديّ ليس نفاد المال، بل هو فقدانُ السيطرة الذهنيّة.

إليكم كيفَ اكتشفْتُ هذه الحقيقة.

استغرَقَ انتقالي أنا ويِل تايلور من خُطَّةِ الأعمال إلى إطلاقِ **"فاست كومباني"** أكثرَ من ثلاثِ سنوات. ذلك يعني ثلاثَ سنواتٍ وأكثرَ من حياة رجلَين جالسَين في غرفةٍ يتحدّثان مع بعضهما بعضًا حول كيفيّة البدء في إطلاق مجلّة. شخصان لديهما شخصيّةٌ من نوع أ (بحسب أحد التقسيمات النفسيّة التي تدرس علاقة الشخصيّة بالإجهاد)، ولأنّهما من النوع أ فإنّ لديهما روحًا تنافسيّةً قويّة، وهما عرضةٌ لتقلُّباتٍ مزاجيّة، ويكونان ميّالَين على نحوٍ كبيرٍ إلى انتقادِ نفسَيهما والآخرين. ثلاثُ سنواتٍ وأكثرُ من السعي وطَلَبِ النُّصح من أيّ شخصٍ كانَ مستعدًّا لتقديمه، ومن الاجتماع بأيّ شخصٍ يمكنه أن يقدّمَ المساعدة. ثلاثُ سنواتٍ وأكثرُ من تخيُّلِ

القصص لمجلّة لَم تكُن مَوجودة بعدُ، وتصميمِ اختباراتٍ بريديّةٍ مباشرةٍ من دون مُنتجٍ وإرسالِها إلى مشتركين محتمَلين.

كانت ثلاث سنواتٍ وأكثر من التقلُّبات العاطفيّة.

كنتُ أنا وبِل نجتمع اجتماعًا ناجحًا مع شخصٍ يقدّم إلينا التشجيع، وفجأةً كنّا نستطيع أن نتصوّر خطّ النهاية يلوحُ في الأفق. ثمَّ نعقد اجتماعًا سيّئًا، فتهبط معنويّاتُنا إلى مستنقع اليأس.

أتذكّرُ أنّي تسلّمتُ اتّصالًا هاتفيًا غيرَ متوقّعٍ من رئيس مجلّة "إكونومِست" (Economist) في لندن. كان بيننا صديقٌ مشترك، وهو أستاذٌ جامعيٌّ في كلّيّة هارفرد للأعمال، قد أثنى على مشروع مجلّتنا، فاتّصل هذا السيّدُ البريطانيُّ الذي يتألّفُ اسمه الأخير من مقطعَين (بينهما شَرطة) ليعرفَ المزيدَ عن المشروع. كنتُ متحمّسًا جدًا، فقلتُ بصورةٍ متهوّرة كم كنتُ أنا وبِل متلهّفَين وإنّي سأعقدُ معه اتّفاقًا- كان يسعُني أن أسمعَ الهواء يخرجُ من سمّاعة الهاتف. وبعد أن أنهيتُ المكالمة، استطعتُ أن أستنشِقَ رائحةَ انفجارٍ من جرّاء أسلوبي الذي ربّما قضى على حُلمي وطموحي.

كانت خبرةً مؤلمةً جدًا- معركةً مستمرّةً للحصول على درجةٍ قليلةٍ من التوازن العاطفي.

كنّا نبحث عن المال، لكنّ صراعنا لَم يكُن بخصوص المال (على الرّغم من تذكير بروس سبرينغستين الحازم بأنّه "عاجلًا أو آجلًا، كلُّ شيءٍ سيَتعلّقُ بالمال"). كان الأمرُ يتعلّقُ بسلامةِ العقل، وبدا الأمر أنّ كلَّ يومٍ معلّقٌ بالميزان، وقدكان كلُّ قرارٍ مهمًّا، كما كانت كلُّ خطوةٍ مصيريّةً، إمّا في الاتّجاه الصحيح نحو هدفنا النهائيّ، وإمّا في الاتّجاه الخاطئ نحو الإغفال التامّ. كان ذلك الضغطُ العاطفيّ يعني أنّ كلَّ يومٍ كان معرّضًا لذلك النّوع من الفحص الدقيق الذي كان العرّافون يقومون به على أحشاء ذبائحهم الحيوانيّة.

وهو ما جعلنا أنا وبِل شريكَين كاملَين. كنّا نكمِّلُ بعضَنا بعضًا بتَفكيرنا وتوازنِنا العاطفيّ على حدٍّ سواء: كنّا بمصطلحات الرياضيّات منحنيَي الجيب (جا) وجيب التمام (جتا) في فريقٍ واحدٍ نكمّل بعضنا بعضًا كوننا شريكَين. كانت تقلُّباتُنا توازنُ بعضها بعضًا. في المعدّل، كنّا هادئِين ومستقرّين وقادرِين على مواجهة كلِّ يومٍ من دون أن نستسلمَ لضغوط الفشل.

إنّ ما تعلّمناه هو أنّ عملَنا الأوّل كان أن نبقى سليمَي العقل، وكان عملُنا الثاني هو إيجادَ المال. على كلِّ حال، ماذا ينتفعُ الإنسانُ لو ربحَ العالَمَ كلّه وخسر عقله؟

ماذا بعد؟

في أثناء تلك الإقامة القصيرة في البرّيّة، صرتُ مولعًا بقَول وودي آلِن (Woody Allen): "يواجه الإنسانُ أكثرَ من أيِّ وقتٍ آخر في التاريخ مفترقَ طرق. يقودُ أحدُ الطريقَين

إلى اليأس والعجز، ويقود الثاني إلى الانقراض. فلْنَصِلْ حتّى ننالَ الحكمةَ لاختيار الصواب". هذه فكرتي عن الدُّعابة والفكاهة.

لكنّ اختبارَ الريادةِ العصيبَ يعلِّمنا دروسًا قاسيةً وناعمة. إليكم بعضَ الأشياء التي تعلَّمتُها.

الريادةُ حالةٌ عقليّة. إنّها تتعلّقُ بتَكوينك وكيف تنظرُ إلى نفسك أكثرَ ممّا تتعلّقُ بطريقة خَلْق الفرصة الاقتصاديّة. لذا، فعلى الذين سيصيرون رياديّين أن يستعدُّوا استعدادًا كبيرًا للمتطلّبات النفسيّة لنمط حياتهم الذي اختاروه، كما عليهم الاستعداد للمتطلّبات الماليّة. إذا كنتَ لا تستطيعُ أن تُديرَ الجَهدَ الناتجَ عن عدم اليقين والغموض والشك، فإنّ مهارةَ إدارة التدفُّق النقديّ لديك لن تُجدي نفعًا.

تذكّرْ أنّه لا يوجَدُ ما هو أصعَبُ من محاولةِ التصميم على خَلْقِ شيءٍ جديدٍ وإظهارِه إلى حيّزِ الوجود. فكّرْ في الأمر. إنّ فكرَتَك ليسَتْ موجودةً حاليًا- والعالَمَ لا يفتقدُها. والآن ستَستخدمُ كلَّ قوى الإقناع لديك، وكلَّ مهاراتِك لتقنعَ العالَمَ أنّه يحتاجُ إلى شيءٍ لا يفتقدُه. إنّه عملٌ مدهشٌ أن تتصوَّر شيئًا من لا شيء. كم هو عملٌ شجاع! عليك أن تؤمنَ بفكرتك، لكنّ عليك أوّلًا أن تؤمنَ بنفسك. إنّ كلَّ الساعاتِ التي قضَيناها أنا وبِل نتدرّبُ على ما نقولُه في الاجتماعات مع الآخرين، أعدّتنا لإطلاقِ المجلّة؛ لأنّنا كنّا نؤمن بأنفسنا.

إذًا، إن لَم تكُنِ الريادةُ نوعًا من المرح المتمثّل في البحث عن أشياءَ لبَدءِ مشروعٍ كبيرٍ جديد؛ بل هي بحثٌ في داخل النفس لاختبار القدرة على العمل تحت الضغوط، فما الأشياءُ التي يجبُ أن تتذكّرَها بينما تحجِزُ طريقَك نحو مصيرك الشخصيّ؟

١. **"الفريق، الفريق، الفريق".** هذا ما أخبرني به جون دوار (John Doerr) من المؤسّسة الماليّة العملاقة "كلاينر بيركنغز" (Kleiner Perkins) عندما سألتُه كيف كان يقرِّرُ في موضوع الاستثمارات في المشاريع الجديدة. الأمرُ لا يتعلّقُ بجداول الأرقام- لا أحدَ يصدِّق هذه الأرقام. الأمرُ المهمُّ هو مَن يكونُ أعضاءَ الفريق. أنا أعرفُ أنّي ما كنتُ لأستطيعَ أن أحافِظَ على سلامة عقلي من دون بِل تايلور. إنّه كان يجعلُ الأشياءَ تحدُثُ، وكان يبذلُ جهدًا عمليًا في التّركيز ليُخرِجَ **"فاست كومباني"** إلى الوجود. بالإضافة إلى عبقريّته المحضة، كانت لديه طاقةٌ خام. إذًا، إنّ أوّلَ نصيحةٍ أقدّمُها إلى أيّ رياديٍّ طَموحٍ هي أن يجدَ بِل تايلور الخاصّ به- أي الشريك الكامل. إنّها رحلةٌ من غير رفقاء؛ فاعمل على أن تَجدَ الشريكَ الصحيحَ فيصيرَ لكلٍّ منكما شخصٌ يعتمدُ عليه.

٢. **لا يوجَدُ شيءٌ جِدّيٌّ إلى حدّ لا تستطيعُ أن تضحَكَ عليه- لا سيّما نفسك.** لا نزالُ أنا وبِل نضحَكُ بخصوص الوقت الذي حاوَلتُ فيه أن أتّصلَ بالأسطورة آرت روك (Art Rock)، مستثمر وادي السيليكون (المنطقة المشهورة بالصناعات التكنولوجيّة). وباستخدام استعلاماتِ سان فرانسيسكو، حصلتُ على رَقْم آرت روك. عندما اتّصلتُ، قالوا لي إنّ آرت روك كان في السجن. أخبرْتُ بِل وقد صدمَني هذا الخبر؛ فقال لي إنّ الخبرَ لا يمكنُ

أن يكونَ صحيحًا، وجعلَني أعيدُ الاتّصال. تبيّنَ أنّي حصَلْتُ على رقم معرضٍ فنّيّ- "آرت روك" Art Rock (تعني حرفيًا فنّ الحجارة)- كان صاحبُه قد سُجِن بسبب عمليّةِ احتيالٍ تتعلّق بالفنّ. بحلول الوقت الذي أطلقنا فيه **"فاست كومباني"** بالفعل، كان لدينا كاتالوغ من اللحظات المضحكة جدًّا، وهذا برهانٌ على أنّه عندما يتعلّق الأمرُ بالرِّيادة، فإنّ الذي يضحك يظلُّ دومًا يضحك.

٣.**استمِع إلى الكثير من الموسيقى الصاخبة- إنّها ستبقيك متحمّسًا ومنفعلًا.** إنْ كنتَ تعتقدُ أنّ من الصعب أن تعمَلَ بينما الموسيقى تلعَبُ، حاوِل أن تظلَّ تعملُ من دونها. صمّمنا أن نجعلَ الموسيقى جزءًا من ثقافة مشاريعنا الجديدة حتّى إنّه عندما أطلَقْنا **"فاست كومباني"** نسخَ باتريك ميتشيل مديرُ قسم التصميم مجموعةً من الأغاني من دون تصريح (نسخٍ غيرِ قانوني)، وأطلقَ على الألبوم الموسيقيّ المنسوخ من هنا وهناك: "الموسيقى في أثناء العملِ على إصدار المجلّة". إنّه عملٌ رائع.

٤.**الرياديّون مثل الجيوش يزحَفون على بطونهم.** عندما تُعاني وتصارِعُ ضدّ احتمال حدوثِ شيءٍ ما، فإنّ جَعْلَ جزءٍ من كلِّ يوم جزءًا يُعتمَد عليه تمامًا- هو أمرٌ يفيدُ كثيرًا. إنّ لهذا الجزء اسمًا: "الغداء". في عالَمٍ كلُّ شيءٍ آخر فيه معقّد، اجعلِ الغداء بسيطًا. حينما كنّا ننقُلُ مكاتِبَنا في مرحلةٍ ما قبل إطلاق **"فاست كومباني"**، وقد انتقلنا في أثنائها عدّةَ مرّاتٍ قبل أن نستقرّ في مكتبٍ حقيقيّ- اختَرْنا مكانًا نتناوَلُ فيه الغداء. صرنا نرتاده باستمرارٍ وانتظام، وصارَتْ طلباتنا فيه اعتياديّة، وصار ارتياد ذاك المطعم روتينًا معتادًا. لقد كان ذاك المكانُ مكانَنا الثابتَ في عالَمٍ يدور- مكانًا كان باستطاعتنا أن نعتمدَ عليه لِجَلبِ النظام إلى يومنا.

هذا هو وَصفي للصحّة العقليّة الرياديّة: كثيرٌ من الضحك، وموسيقى صاخبة، وطعامٌ مريح.

أمر بسيطٌ، حقًّا؟ اذهبْ إذًا وابدأْ شيئًا ما. وابقَ سليمَ العقل.

القاعدة رقم ٣٧

ليس المالُ كلُّه سواء.

لقد كتبتَ خُطّةَ أعمالِك وأعدَدتَ كتابتَها، كما طوّرتَ قضيّةَ أعمالٍ مُحكَمةً لأجل فكرتك، وجازَفتَ كثيرًا قدرَ استطاعتك- مجازَفةً استراتيجيّة، ومجازَفةً تنافسيّة، ومجازَفةً تكنولوجيّة، ومجازَفةً بشريّة.

تحقَّق، تحقَّق، تحقَّق، تحقَّق.

وهذا يقودنا إلى مسألةِ الشيكات.

حان الوقتُ لجَمعِ المبلغِ الأوّل من المال.

فجأةً، يبدو احتمالُ البحث عن الأموال مُرعِبًا. أين تبدأ؟ ومَن تسألُ أوّلًا؟ الأصدقاء وأفراد العائلة؟ الرأسماليّون الرياديّون- الأشخاص الذين

يُصرُّ أصدقاؤك على تسمِيَتهم "الرأسماليّون الجَشِعون".

إليكم الطريقةَ التي جمَعنا بها المبلغَ الأوّل لنُجريَ اختبارًا استطلاعيًا ثانيًا لمجلّة **"فاست كومباني"**.

كان تصميمُنا الأوّليّ أن نقوم بهذا العمل بشكلٍ صحيح. بالنسبة إلينا، القيامُ بالعمل بالشكل الصحيح بدأ من فكرة بسيطة: ليس المالُ كلُّه سواء.

صحيحٌ أنّ كلَّ الأموال تُنفَق، لكنّ الأمرَ المهمّ هو من أين تحصلُ عليها. بعضُ الأموال ذكيّةٌ وبعضُها غبيّة، يأتي بعضُها من دون قيود، وبعضُها يأتي بشروط؛ بعضُها صبورةٌ وبعضها يسبّب لك الإرهاق. تأتي بعضُ الأموال من أشخاصٍ تفخرُ بالارتباط بهم، وترتبط أموالٌ أخرى بأشخاصٍ تفضّل ألّا تعترف بأنّك تعرفُهم. هناك أموالٌ استراتيجيّةٌ تفتحُ فُرَصًا متعدّدة، وهناك أموالٌ هي مجرّدُ أموال. عليك أن تعرفَ الأنواع المختلفة من المال.

عندما فكّرنا في هذه الأمور، وَضَعنا بنودَنا القانونيّة. (إنّ أكبرَ خطإٍ يمكنُ أن ترتكبَه في مشروعكَ الجديد هو أن تبخَلَ في طَلَبِ محامٍ كبير- ردُّ فعلٍ طبيعيّ؛ لأنّكَ لَم تجمع أيّةَ أموالٍ بعد. لكن عندما تنفُذُ فكرتُك، فإنّ المالَ الذي تنفِقُه لقاءَ أتعاب محامٍ كبير، سيدرُّ عليك مالًا

أكثر. عندما يطلُبُ رياديٌ ما مشورتي، أقدِّم دائمًا هاتَين الكلمتَين: اتَّصل بإروين، وأعني به إروين هِلِر [Irwin Heller] في بوسطن).

ثمّ وضَعنا المواصفاتِ التي سنختارُ بموجبها مستثمرينا للجولة الأولى. كنّا نبحثُ عن مستثمرين مؤهَّلين، أشخاصٍ بإمكانهم أن يتحمّلوا خسارةَ استثمارهم إنْ لَم تنجَح المجلّة. وأخبرناهم بصراحة بأنّ المجلّات تواجهُ المخاطرَ ذاتها التي تواجهُها المطاعمُ وعروض البرودواي (Broadway) المسرحيّة الاستعراضيّة.

كنّا نريدُ أشخاصًا لديهم أكثر من رأس المال النقدي؛ فقد أرَدنا أشخاصًا لديهم رأس مالٍ يتعلّق بسُمعتهم- أشخاصًا تُعطي مصداقيّتُهم مصداقيّةً لنا.

أردنا أن يُجسّدَ مستثمِرونا مفهومَ المجلّة الجوهريَ. كان موضوعُ المجلّة الابتكارَ والتفكيرَ الجديد، وأرَدنا أشخاصًا يُناصِرون هذه الصفات ويدافعون عنها. كان ذلك يَعني رياديّين من الطراز الأوّل ورأسماليّين مجازِفين، وقادةَ الفكر في كلّيات الأعمال ومؤسّسات الاستشاراتِ الإداريّة.

أرَدنا أشخاصًا لديهم دوائرهم الخاصّة من الأصدقاء ذوي النفوذ، وأرَدنا الوصولَ إلى فهرس أسماءِ معارفِهم. ومَن أفضلُ من أصدقاء مستثمِرينا ليشترِكوا في المجلّة التي موّلَها هؤلاء المستثمِرون؟

لقد أرَدنا لمجلّة **"فاست كومباني"** أن تكونَ مجلّةً عالميّة، لذا أرَدنا أن تتضمَّنَ مجموعةُ مستثمِرينا أشخاصًا من خارج الولايات المتّحدة.

أرَدنا، فوقَ كلّ شيء، أناسًا لديهم أفكارٌ يساهمون بها بالإضافة إلى كلّ شيءٍ آخر. لَم نكُن نريدُهم أن يُملوا علينا سياسةَ تحرير المجلّة. لكنْ إنْ كانوا من قادة الفكر، فلماذا لا نُدرِجُ أفكارَهم على صفحاتنا؟

وأرَدنا أخيرًا أناسًا قد استوعَبوا الفكرة. كان عليهم أن يستمتِعوا بالفكرة القائلة إنّهم المستثمِرون المؤسّسون في مشروعٍ مسلٍّ لكنْ محفوفٍ بالمخاطر. لا ضرورةَ للمُتذمّرين أن يقدّموا طلبًا للاستثمار في مجلّتنا.

كانت تلك نسختنا من الجولة الأولى لمكعّب روبك المعقّد ذي الألوان الستّة (Rubik's Cube). كان لدينا نصفُ دزّينةٍ من المعايير، ومَهمّتنا كانت أن نطبّقَها لنحصَلَ على المجموعةِ المناسبة من الأشخاص الذي سيُقدّمون المبلَغَ المناسبَ من المال.

كان هدفُنا الحصولَ على ٤٥٠,٠٠٠ دولار. استغرَقَ جَمْعُ هذا المبلغ تسعةَ أشهر، ولَم نحصَل على المبلغ المطلوب فحسب، بل حصَلنا على الفريقِ المناسِبِ من المستثمِرين. لقد منَحنا مستثمِرونا في الجولة الأولى كلّ ما كنّا نحتاج إليه لنَبدأ، وفي الفترة اللّاحقة، ساعدَتنا مِصداقيّتُهم على عقْدِ الاتّفاق لإطلاق المجلّة. هذه كلمةُ شكرٍ وتقديرٍ لمستثمري مكعّب روبك

الخاص بمجلة **"فاست كومباني"**: جون أبيلي (John Abele)، بي. تشارلز إيمز (B. Charles Ames)، توماس پي. آزوورذي (Thomas P. Axworthy)، جون دُوار، مارك بي. فولر (Mark B. Fuller)، مارتِن غولدفارب (Martin Goldfarb)، جونيتشي هاتوري (Junichi Hattori)، هاري هُپماير (Harry Hopmeyer)، رَغيس ماكينا (Regis Mckenna)، پيتر نيكولاس (Peter Nicolas)، أندرول پيرسون (Andrall Pearson)، توم پيترز (Tom Peters)، مايكل پورتر (Michael Porter)، نيل رايموند (Neil Raymond)، جورج ستوك (George Stalk)، وأخيرًا هيروتاكا تاكيوتشي (Hirotaka Takeuchi).

في نهاية المطاف، يتعلَّقُ البدءُ في مشروعٍ جديدٍ بالحصول على الأشخاص المناسِبين للاستثمار بدلًا من الحصول على أموالهم.

ماذا بعد؟

إنَّ البحثَ عن المال سيُفقدكَ عقلَك إن سمحتَ له بذلك. لا تسمحْ له.

ابدأ في تذكُّرِ أنَّك تبحثُ عمَّا هو أكثرُ من المال. إنَّك تسعى إلى بناء المرحلة التالية من استراتيجيَّة الإطلاق الإجماليَّة. للقيام بهذا، عليك الحصولُ على تصميمٍ لمواصفاتِك لتقرِّرَ أيَّ نوعٍ من المال تريد. ومن خلال هذا التصميم، تستطيعُ أن تكتشفَ مَن سيلبِّي هذا الطلب. ابدأ إذًا في طَرحِ الأسئلة التي ستُنتِجُ المواصفاتِ التي تُناسِبُ فكرتك الرياديَّة.

ما المبلغ الذي تحتاج إليه؟ ما الكمِّيَّةُ الملائمةُ التي ستطلبُ من كلِّ مستثمرٍ أن يقدِّمها؟ (إليك هذا المبدأ الافتراضيّ لاختبار استراتيجيَّتك: إذا عرضَ أحدُ المستثمرين أن يقدِّمَ كاملَ المبلغ الذي تحتاج إليه، فهل سيُساعِدُ هذا العملُ فُرَصَ نجاحِك أم سيُلحِقُ بها الضرر؟).

لِنفترض أنَّك ستَجمعُ المبلغ. أيُّ نوعٍ من الأشخاص سيُساعدك أكثر من غيره عندما تُطلِق المشروع؟ هل يجب أن تكونَ هناك مِهَنٌ أو صناعاتٌ مُمثَّلةٌ بمجموعةِ مستثمريك؟

ما المعاييرُ الأخرى التي ستُساعدُ على تقوية مشروعك ودعمه؟ العمر، والجنس، والعِرق، والجنسيَّة، والدين، والانتماءات الأخرى؟ ارجع إلى الاستعارة المجازيَّة المتعلِّقة بالتَّرشيح لوظيفةٍ ما: تأييدُ مَن سيُساعد على إنجاح مشروعك؟ وعندما تنتقِلُ إلى المرحلة التالية من مشروعك، أيَّةَ مَطالِبَ تريدُ أن تتقدَّمَ بها من المساندين لك؟

عندما تجيبُ عن هذه الأسئلة، ستكونُ قد حصلْتَ على مواصفاتِك، وستُعطيك هذه المواصفاتُ التي وضعْتَها أسماءَ المستثمِرين.

فَلْنَنتقِلِ الآن إلى الجزء الصعب: وقتُ المواجهة. إليكم بعضَ القواعدِ لِطَلبِ الحصول على المال. إذا كان المشروعُ مشروعَك، فاطلبْ أنتَ الحصولَ على المال. إنَّ تفويضَ شخصٍ

آخرَ بهذه المَهمّة هو عملُ جَبان وتهرُّبٌ من المسؤوليّة. تذكَّرْ أنَّ مستثمِريك لا يستثمرون في فكرتك، بل هم يستثمِرون فيك. عليك أنتَ إذًا أن تطلُبَ المال.

لتطلُبَ المال، اذهبْ لتراهم، ويُفضَّل أن يكونَ ذلك في مكاتبِهم. إنَّ ما تَقومُ به هو عمل، وهو عملٌ جِدّيّ. قدِّم إليهم نسخةً من خُطّة الأعمال، هذا إنْ لَم تكنْ قد أرسلْتَها إليهم في وقتٍ سابق. إذا كنتَ تَثِقُ بهم إلى درجةٍ تجعلك تتقدّم منهم بِطَلبِ المال، فعليك أن تثقَ بهم بشأنِ خُطّة أعمالك (ليس خطأً أن تجلِبَ معك الاتّفاقيّة التي لَم يُكشَف عنها كحماية. إنّها تبيِّنُ أيضًا أنّك جِدّيّ).

تدرَّبْ على الكلام الذي ستقوله. لِيَكن مختصَرًا وواضحًا ومباشرًا. قبل أيّ شيء، تقدَّمْ بطلَبِ المال صراحةً. عندما يتعلّقُ الأمرُ بالمال، لا يوجَدُ شيءٌ أسوأ من الوصول إلى السؤال الكبير ومن ثَمّ تخونك الشجاعة لِطَرْحِه: "أنا أبحثُ عن مستثمِرين لأبدأ شركتي، وأودُّ أن تكونَ أنتَ واحدًا منهم. أنا أهدِفُ إلى الحصول على (وهنا اذكرِ المبلغَ الذي تريده). هل يمكنُني الاعتمادُ عليك لتكونَ مستثمِرًا؟" قُلْ لَهم ذلك. إنْ لَم تطلُبْ، لا تتوقَّعْ من المستثمِرِ أن يَنطِقَ هو بطلبِك.

إذا كان الجوابُ نفيًا، تعلَّمْ أن تقبَلَ الرَّفض كجواب (وكسؤال، كما في القاعدة رقم ١٣). بالتأكيد، لا ضرورةَ لتسهيل الأمر. لا ينبغي لكَ أن تقول: "إنْ كنتَ لا تستطيعُ القيام بهذا، فإنّي أتفهَّمُ موقفَكَ تمامًا". لكنْ إنْ كانوا لا يستطيعون، فإنّهم لا يستطيعون. لا يَزالُ عليك أن تشكرَهم.

وإذا استطاعوا، كُنْ مستعدًا. قدِّم الأوراقَ التي ينبغي توقيعها؛ إنِ استطعتَ المغادرة بالشيك الذي أعطوك إيّاه، فخُذِ الشيك. (تذكّرْ أنّه لا يحدثُ شيءٌ إلّا بعدَ دَفْعِ المال - انظرِ القاعدةَ رقم ٩).

وإنْ قالوا نعم، فأنتَ إذًا، كما قال ريك في فلم "كازابلانكا" (Casablanca)، في بدايةِ صداقةٍ جميلة. عندما تأخُذُ الشيك في يدك، تصيرُ مسؤولًا عن إدارة تلك العلاقة. أنتَ مَدينٌ لمستثمريك بتقديمِ تقاريرَ حديثةٍ منتظمةٍ عن تقدُّمِ العمل. ليس من باب الواجب، بل لأنّها علاقةُ عمل. إنَّ مستثمريك في الجولة الأولى هم صواريخُ التعزيز للإطلاق النهائيّ لمشروعك. ولأنّهم أكثرُ من مجرّدِ مالٍ بالنسبة إليك، فعلَيك أن تكونَ أكثرَ من مجرّدِ استثمارٍ بالنسبة إليهم.

إنّها ليسَتِ الطريقةَ الصحيحةَ للقيام بالأعمال فحسب، بل هي أيضًا الطريقةُ للنّجاح في الأعمال.

القاعدة رقم ٣٨

إنْ أردتَ أن تفكرِّ تفكيرًا كبيرًا، ابدأ من شيءٍ صغير.

أنا جالسٌ في ستوكهولم العاصمةِ السويديّة في الغرفة المفتوحة التي تمثّل مكانَ الاجتماعات الشامل للفرع السويديّ لمدرسة كاوسپايلوتس- "أفضل مدرسة لأجل العالم" (انظر قاعدة رقم ٢٩). وُضِعتْ في الغرفةِ مقاعدَ أكثرَ من المعتاد. هناك حلقةٌ داخليّةٌ من الكراسيّ للطلّاب، وحلقةٌ ثانيةٌ خارجيّةٌ للأصدقاء والعائلة والداعمين. كان ذلك اليومَ يومًا خاصًّا؛ حيث يزورُ مدرسة كاوسپايلوتس الفائزُ بجائزة نوبل للسلام، محمّد يونس، من بنغلادش. يدفعُ هؤلاء الطلّاب رسومَ التحاقهم بهذه المدرسة بدلًا من الالتحاق بإحدى الكلّيات السويديّة التي تموّلها الدولة لأنّهم يريدون أن يتعلّموا مهاراتِ الريادة الاجتماعيّة. ومَن أفضلُ من محمّد يونس ليتعلّموا منه؟

يونُس ليس ماهرًا في إلقاء الخطابات. فهو يجلسُ في مقدّمة الغرفة تحت راية شعار كاوسپايلوتس الملوّن، ويستمعُ إلى أسئلة الطلّاب. وهو رجلٌ عمليٌّ وصادقٌ وأصيل ويهتمُّ بالحقائق، حتّى إنّ الأمرَ لا يستغرقُ سوى بعض الأسئلةِ المرتَبكةِ المفتوحة من الطلّاب الذين يشعرون بالرّهبة والخجل قبل أن ينسَوا أنّ الرجلَ الذي يرتدي سترةً بنغلادش المميّزة هو مؤسّس بنك غرامين، وحائزُ جائزةَ نوبل.

يتجوّل يونُس بين الطلّاب الجالسين في دائرة يشجّعُ كلّ طالبٍ على طَرح سؤال. أخيرًا، طرحَتْ طالبةٌ السؤالَ الذي كان كثيرون منهم يفكّرون فيه.

قالت: "هناك أمورٌ كثيرةٌ تُقلقُني، ومشكلاتٌ كثيرةٌ تحتاجُ إلى معالَجة، وأنا لا أعرفُ من أين أبدأ. فهناك الاحتباسُ الحراريُّ، والفقر، والإيدز- أين تعتقدُ أنّي يجبُ أن أبدأ؟".

إنّه سؤالُ جيلٍ يرغبُ بصدقٍ في تغيير العالَم. لكنّ أعظمَ مشكلةٍ يُواجِهُها عالَمٌ يحتاجُ إلى التغيير هي كيفيّةُ البدء.

جوابُ يونُس بسيطٌ ومباشرٌ وعمليّ.

قدّمَ نصيحته قائلًا: "ابدأ من الشيء الذي في مُتناوَل يدك. هكذا ابتدأتُ أنا، من امرأةٍ واحدةٍ كانتْ في حاجةٍ إلى القليل من المال لتتخلّص من مُرابٍ محتال".

ثُمّ أخذ بضعَ دقائقَ ليَروي قصّةَ الأصول الأوّلية لِما صارَ في وقتٍ لاحقٍ بنك غرامين. ضربَتْ مجاعةٌ بنغلادش بعدَ فترةٍ قصيرةٍ من نَيل البلادِ الاستقلال. في صباح أحد الأيّام، التقى يونُس في قرية جوبرا (Jobra) صوفيا بيغوم (Sufiya Begum)، وهي امرأةٌ فقيرةٌ جالسةٌ في ساحةِ القرية الموحلة وهي تحفِرُ بعضَ الأدوات من قصبِ البامبو. سألَها يونس لماذا كانت لا تزالُ تعيش في الفقر على الرّغم من عملها الجاد. وكان الجواب أنّها لَم تستطعْ أن تقترضَ المالَ لشراء البامبو لأجل أثاثِ بيتها إلّا من مُرابٍ محتال اشترى أيضًا كلَّ ما كانت تُنتِجُه بالسعر الذي كان يحدّده هو. كانتْ في عبوديّةٍ اقتصاديّةٍ فعليّة. بعد أن بحَث لمدّة أسبوع، اكتشَفَ يونُس أنّه كان هناك اثنان وأربعون شخصًا آخرَ في القرية يعيشون في الأوضاعِ نفسها. لقد كانوا يَدينون معًا لذلك المرابي المحتال بمبلغ ٢٧ دولارًا- قد يكونُ مبلغًا قليلًا، لكنّه أكثرُ ممّا استطاعوا تَوفيره. ذهبَ يونُس إلى البنك ليَرى ما إذا كان يمكنه أن يقدّمَ القروضَ لإنقاذ الناس من ذاك المرابي المحتال. قال البنك إنّه لا يستطيعُ أن يُقرِضَ هؤلاء الناس نقودًا؛ إذ إنّهم شديدو الفقر! أخيرًا، دفعَ يونس المبلغَ المترتّب (٢٧ دولارًا) من جَيبِه الخاص، فحرّرَ العائلاتِ الاثنتين والأربعين من المرابي المحتال. كانت تلك الخطوةَ الأولى الصغيرةَ نحو ولادة بنك غرامين.

إنّها قصّةٌ مألوفة، لكنّ سماعَها من فَمِ يونُس نفسِه تجعلُ أمرًا واحدًا واضحًا غايةً في الوضوح: لَم يخرُجْ محمّد يونس من بيته في صباح أحد الأيّام بهدف وَضْع نهايةٍ للفقر في بنغلادش، أو تحرير عشرات الملايين من الناس حول العالَم من الفقر. وهو لَم يكُن يفكّر في إنشاء بنكٍ أو حركةٍ اجتماعيّة. وبكلِّ تأكيد، لَم يكُنْ يخطّطُ لِلُعبة الفوز بجائزة نوبل للسلام. كلُّ ما رآه كان امرأةً في القرية تحتاج إلى المساعدة، وكما قالَ للطلّاب في ستوكهولم: "لَم أستَطِع إلّا أنْ أساعدَها".

بكلماتٍ أخرى، بدأ هذا العملُ كحلٍّ مثلما يجري العملُ في مختبرٍ لِعلْم الأحياء، على طبقٍ تربية الأحياء الدقيقة (Petri Dish). وهذه هي حالُ مشاريعَ اجتماعيّةٍ كثيرةٍ أخرى لتغيير العالَم. إنّ ما يقدّمه هو نموذجٌ بنّاءٌ لِصياغة الحلول الناجحة- نموذجٌ ينطبِقُ على الرياديّين سواءٌ ابتغوا الرِّبحَ أم لَم يبتغوه.

ابدأ من شيءٍ صغير. اعمل ما في وُسعِك على شيءٍ تهتمُّ به اهتمامًا عميقًا حتّى إنّك لا تستطيعُ إلّا أن تفعلَه. حافِظْ على تركيزك، وابقَ قريبًا من أرض الواقع، ومتجذّرًا في واقع الحياة اليوميّة. ضَعْ ثقتَكَ في غرائزك وعَينيك: اعمَلْ ما ينبغي أن تقومَ به بأيّةِ طريقةٍ كانَتْ، سواءٌ أوافَقَ الخبراءُ أم لَم يُوافِقوا. ضَعِ التطبيقَ قبل النظريّة، والنتائجَ قبل الحكمة التقليديّة.

ابدأ من شيءٍ صغير. إذا نجَحْتَ، استمرَّ في هذا العمل، وإذا لَم ينجَحِ الأمرُ، غيِّر ما تفعَلُه حتّى تَجِدَ عملًا ناجحًا. ابدأ من شيءٍ صغيرٍ، ابدأ بما هو مُتوافِرٌ لديك، وابدأ من شيءٍ

يهمُك كثيرًا. لكنْ كما قال محمّد يونُس لطلّاب كاوسپايلوتس: ابدأوا.

ماذا بعد؟

"لَيَكُنْ مشروعُكَ كبيرًا أوِ اخرج منه". هذه هي الحكمةُ التقليديّةُ في ما يتعلّق بالمشاريع على الشبكةِ المَمَوَّلة من رأس ماليّين مُجازفين.

هناك نموذجٌ آخرُ يَبرُزُ إلى الوجود اليوم، وهو نموذجٌ أذكى وأسرع، وعلى نحوٍ ما لا مَفرَّ منه، من طريق الإنترنت. انظرْ إليه على أنّه أسلوبُ محمّد يونُس للتغيير.

يبدأ هذا النموذج من تَجارِبَ صغيرةٍ يقوم بها أشخاصٌ لَيسوا خبراءَ- وهذا ما قد يكونُ مِيزتَهم الرئيسة. إنّهم لا يَقبَلون ما قد قرّرَه الخبراء، فمثلًا، يقولُ الخبراءُ إنّك لا تستطيعُ أن تُقرِضَ المالَ للفقراء. لا يعرفُ هؤلاء غير الخبراء أنّ إطلاقَ مشروعِك يتطلّبُ خُطّةَ عملٍ صارمة، ولا يعرفون أيضًا أنّه كلّما كان المشروعُ أكبرَ، كان أفضل. إنّهم يعرفون أنّهم مصمّمون على إحداثِ تغيير.

إنّه نموذجٌ يشخّصه يونُس- نموذجٌ يُنادي به حيثما يذهبُ وفي كلّ مناسبةٍ يُدعى فيها ليتحدّث. لقد تكلّمَ في إحدى المناسبات في جامعة ستانفورد (Stanford)، وكان من بين الحضور جَسيكا جاكلي (Jessica Jackley). سمِعتْ يونُسَ يتحدّثُ بشأن استخدام تمويل المشاريع الصغيرة لتغيير حياة أناسٍ فقراءَ يملكون مَهاراتٍ رياديّةً غيرَ مُستغلّة. لقد كان ذلك الخطابُ هو البداية.

في عام ٢٠٠٤م، عندما لَم يكُنْ قد مضى على اقترانها بزوجها "مات" (Matt) سوى أربعةِ أشهر، طارَتْ جسيكا إلى شرقِ أفريقيا من أجل صندوق مشروع القرية، وإجراء مقابلاتٍ مع رياديّين استخدموا مِنحًا بقيمة ١٠٠-١٥٠ دولارًا لإطلاق مشاريعهم الخاصّة. انضمّ إليها زوجُها مات لمدّة أسبوعين صوّر خلالهما بعضَ المقابلات. إنّ ما شاهداه أقنعهما بأنّه حتّى القروضُ الصغيرةُ يمكن أن تُحدِثَ تأثيرًا كبيرًا في حياة الفقراء الذين يعيشون في أفريقيا.

عندما رجعا إلى سان فرانسيسكو، بدأا العملَ على استِكشافِ كيفيّةِ بناءِ جسرٍ من التمويل الصغير ما بين الأشخاص الذين يريدون المساعدة، وسُكّان المناطق الريفيّة في أفريقيا الذين يحتاجون إلى تلك المساعدة. أخيرًا، بعدَ سنةٍ من المناقشات المُحبِطة أحيانًا مع الخبراء، قرّرا أنّ أفضلَ طريقةٍ للبَدء كانت بكلّ بساطة البدء على الفور. في آذار/مارس من عام ٢٠٠٥م، أطلقَ مات وجسيكا موقعهما التجريبيّ (Beta site). جمعا ٣٥٠٠ دولارٍ من خمسةٍ وثلاثين شخصًا تقريبًا لتقديم قروضٍ لسبعةِ رياديّين أوغنديّين، فكانت تلك بدايةً كَبدايةِ يونُس. بعد ستّة أشهر، سُدّدَت جميع القروض.

في تشرين الأوّل/أكتوبر من عام ٢٠٠٥م، أعلَنَ مات وجسيكا عن أوّلِ موقع شبكةٍ للقروض الصغيرة على المستوى الفردي (Peer-to-Peer) :www.kiva.org. في السنة

الأولى، حصلَ الموقعُ على ٤٣٠,٠٠٠ دولارٍ من ٥٤٠٠ شخص، وقدّم قروضًا إلى ٧٥٠ شخصًا من اثنتي عشرةَ دولة. وبعدَ سنتَين، نما الموقع إلى ما مجموعه ٣٩,٥٣٦,٨١٠ دولار مُوَزَّعةً على ٥٥٩٣٥ قرضًا، بحيث أتّت الأموالُ من ٣٢٩,٤٠٦ مُقرِض. وقد قُدّمت ٧٧% من القروض إلى النساء الرياديّات، وكان معدّلُ السداد ما نسبته ٩٨,٤٥%.

قالَت جسيكا عن بدء العمل في موقع www.kiva.org: "كانت لدينا أحلامٌ ضخمةٌ بالنسبة إلى www.kiva.org، لكنّنا كنّا عمليّين في ما يتعلّق بالبدء. عرَفْنا أنّ علينا أن نبدأ من شيءٍ محدّدٍ وقابلٍ للتّطبيق. في الواقع، أعتقدُ أنّ هذه هي الطريقةُ الوحيدةُ للبدء- من شيءٍ صغيرٍ محدّدٍ ومركّز. لا نزالُ فريقًا صغيرًا نسبيًا حتّى نتمكّن من أن نكونَ سريعي البديهةِ ومتجاوبين ومُبتكِرين. أحيانًا، لمعالجة المظالِم الكبيرة في العالَم، تكونُ الحلولُ الكثيرةُ الصغيرةُ الموضوعة بحسب الحاجة وذاتِ السياق المحدود- هي الحلولَ الملائمة.

كان يَسعُني أن أخبرَكم بِقصّة كاميرون سِنكلير (Cameron Sinclair) وفكرته "المعمار من أجل البشريّة" (Architecture for Humanity)، التي تقدّم حلولًا معماريّةً في مناطق الأزمات، أو بقصّة ساشا تشانوف (Sacha Chanoff) وتأسيس مابيندو إنترناشونال (Mapendo International)، التي تعمل مع منكوبي الحروب واللاجئين المنسيّين، أو بشأن أيّ واحدٍ من المشاريع غيرِ الربحيّة المئة والخمسين التي تبدأ كلّ يومٍ في الولايات المتّحدة عندما يحوّل الشبابُ أنظارَهم عن جَمعِ أكبرِ قَدرٍ ممكنٍ من الأموال، إلى إحداثِ أكبرِ قَدرٍ ممكنٍ من التّغيير.

إمّا مشروعٌ كبير وإمّا لا شيء؟

ما رأيكم أن تبدأوا من مشروعٍ صغيرٍ وتلتزموا من نحوه؟

القاعدة رقم ٣٩

"اللَّهوُ الجِدِّيُّ" ليس هو جَمْعَ كلمتَين متناقضتَين لا تتآلفان؛ إنَّما هو الطريقةُ التي تربَحُ بموجبها.

فلْنُلقِ نظرةً على ما كان عليه العمل في الماضي.

نحن في عام ١٩٣٤م، وفي مكاتب شركة "براون برذرز هَريمان" (Brown Brothers Harriman) أقدم بنكٍ خاصٍ في أمريكا. صدرَتِ المذكَّرة التالية موجَّهة إلى الشبابِ العاملين في المكتب:

"لمصلحة جميع المعنيِّين؛ ومن أجل المظهر العامّ للدائرة، ينبغي للجميع ملاحظةُ الأمور التالية بدقَّة:

١. يُطلَبُ من الموظَّفين الذُّكور في الدائرة عدم العَبثِ مع الموظَّفات في المكاتب، بل عليهم أن يتصرَّفوا في كلِّ الأوقات كما يجب على الرجال اللَّبِقين أن يتصرَّفوا.

٢. يحقُّ للموظَّفين في المكاتب التدخينُ قبل التاسعة صباحًا وبعدَ الثالثة والنصف بعد الظهر.

٣. يُطلَب من أفراد الدائرة عدم دخول الدوائر الأخرى في المكتب إلَّا لأمورٍ تتعلَّق بالعمل. (في الوقت المتوافر لديك، الرجاء البقاء وراء مكتبك).

٤. يجب أن تكونَ مكاتِبُكم والدائرةُ كلُّها نظيفةً ومرتَّبةً في كلِّ الأوقات".

ولْنذهَبِ الآن إلى ديترويت في عام ١٩٤٠م. طُرِد جون غالو (John Gallo) وهو عاملٌ عند خطِّ التّجميع في شركة فورد موتور (Ford Motor)، بعدَ أنْ "ضُبِط وهو يَبتَسِم". استحقَّ العقاب. كان قد حُذِّرَ مرَّة لأنَّه "كان يضحك مع الموظَّفين الآخرين". لا يُسمَحُ للعمَّال عند خطِّ التّجميع في فورد بالدَّندنة أو الصفير أو التحدُّث إلى العُمَّال الآخرين، حتَّى خلال

استراحات الغداء. تقولُ فلسفةُ هنري فورد: "عندما نكونُ في العمل، علينا أن نعمل، وعندما نكون في مكانِ اللّعب علينا أن نلعب. لا فائدةَ من دَمج الأمرَين معًا".

ولْننتقِل الآن إلى عام ١٩٥٦م، وها هو وليَم إتش. وايت الابن (William H. Whyte Jr.) يُجري مقابلةً مع الرؤساء التنفيذيِّين بخصوص كتابه "رجل المنظَّمة" (The Organization Man). لاستقطاب المديرين التنفيذيِّين من الصفِّ الثاني الذين تَسعى الشركات الكبرى إلى التعاقُد معهم؛ ولتجنُّب التعاقُد مع الأشخاص غير الملائمين، تعتمِدُ الشركات في أميركا على امتحانات معياريَّة. يقول وايت في كتابه: "إذا أردتَ الحصولَ على علاماتٍ عالية، يجدرُ بك أن تراعِيَ هاتَين القاعدتَين:

١. عندما تُسأَلُ عن ارتباطاتِ الكلمات أو عن التعليقات على أمورٍ في العالَم، أعطِ الجوابَ التقليديَّ المملَّ الأكثر تقليديَّةً واعتياديَّة.

٢. عندما تكونُ في شكٍّ بشأن الجواب الأكثر فائدةً عن أيِّ سؤال، كرِّره على نفسك:

أحبُّ والدي ووالدتي، لكنِّي أحبُّ والدي أكثرَ بقليل.
أحبُّ الأشياءَ غالبًا كما هي عليه.
لا أهتمُّ بالكُتُب أو الموسيقى كثيرًا.
أحبُّ زوجتي وأولادي.
لا أسمحُ لهم بأن يكونوا عَقبةً أمام عَمَل الشركة".

يختِمُ وايت قولَه: "إذا كنتَ من ذلك النَّوع من الأشخاص، فلَن تقطعَ شوطًا طويلًا. لكنْ لِسوءِ الحظِّ، لن تقطعَ شوطًا طويلًا إلَّا إذا بَدوتَ كأنَّك من ذلك النَّوع من الأشخاص".

حان الوقت الآن للعودة إلى الحاضر حيث الفوزُ في مجال الأعمال يتطلَّب عملًا مَرِحًا ولَهْوًا جادًّا. أبدأُ هذه الرحلةَ بكتابِ دان بينك "عقلٌ جديدٌ بالكامل"، وهو كتابٌ يَصِفُ كيف ينبغي لنا جميعًا أن نفكِّرَ في العمل بطريقةٍ مختلفة، في اقتصادٍ يستخدمُ الجزءَ الأيمن من الدماغ. يَستشهدُ دان بِبيان رسالة خطوط طيران ساوث ويست باعتبارِها تَناقُضًا مباشرًا لهنري فورد. تقول ساوث ويست: "نادرًا ما ينجَحُ الناسُ بأيِّ شيءٍ ما لَم يَجِدوا متعةً في القيام به". ويُضيفُ دان، بالإضافة إلى ساوث ويست، علَّمَت أكثرُ من خمسين شركة أوروبيَّة العاملين لديها كيف يشتركون في "مَرَح جِدّي"، وهو أسلوبٌ مُصمَّمٌ لفتح المجال أمام الابتكار.

المرحُ الجِدِّيُّ هو مجالُ تركيزِ شركة "بلاي" (Play) لمالِكها آندي ستيفانوفيتش (Andy Stefanovitch). بحسب آندي، المرحُ الاستراتيجيُّ هو "عمليَّةٌ ومنحى تفكير. إنَّه يتعلَّقُ كلِّيًّا بالبَحث عن أفكارٍ بدلًا من محاولةِ إيجادِ حلول، وبالتَّركيز على الاحتماليَّات بدلًا من الواقع. إنَّه يتعلَّق بنِسيان ما تعلَّمتَه عن عالَم الأعمال".

إذا كنتَ تبحَثُ عن نقيضِ "رجل المنظَّمة" في خمسينيَّاتِ القرن العشرين، أي نِظامَ التَّوظيف المبنيِّ على امتحان الامتثال (Test-for-conformity hiring system)، فإنَّ هذا

النقيض هو آيڤي روس (Ivy Ross). آيڤي هي أعلى مُسوِّق في محالّ شركة غاب (Gap)، وعضوٌ في مجلس "المعهد الوطنيّ للّعب" (National Institute of Play) [نعم يوجد معهدٌ بهذا الاسم]، ولديها امتحانُ التّوظيف الخاصّ بها. عندما تُجري آيڤي مقابلةً مع الساعين إلى الوظيفة، فإنّها تَستخدِمُ أسلوبَ "امْيِن شيانغ" (mien shiang)، وهو أسلوبٌ صينيٌّ قديمٌ لقراءة الوَجه. ما إن ينضمُّ الناس إلى فريقها، حتّى يصيرَ عملُها هو فَتْحَ المجال أمام إبداعهم- وهي تقول: "هذا يعني وجود الأوضاع التي تُشجِّعُ على وجود الثقة والحرّيّة".

مثل ماذا؟

يأتي راهبٌ من التّبت ويعلّمُ فِرَقَها كيف تعملُ كأنّها نظامٌ حي. ويحلّلُ باحثٌ في مجالِ الصّوت تردُّدَ ذبذباتِ أفرادِ فريقِها، ويُنتِجُ قرصًا مدمجًا يُطابِقُ نغمةَ أصواتهم الجماعيّة. عندما تُواجِه آيڤي مشكلةً تسويقيّة، فإنّها تَثِقُ بتدريبها كفنّانة (أعمالُها موجودةٌ في اثني عشرَ متحفًا) لكي تَنفُذَ إلى جَوهرِ القضيّة. مثلًا، في شركة "ماتل" (Mattel) حيثُ عمِلتْ سابقًا، أرادتِ الشركةُ ابتكارَ فكرةِ لعبةٍ مُضحِكة. لكنّك لا تستطيعُ أن تحقّقَ اختراقًا بخصوصِ لعبةٍ مُضحِكة ما لَم تَكُنْ مستعدًا للغَوص في المرح. بدأتْ آيڤي بسؤال "ما تعريف الضحك؟" لتَحصُلَ على جواب- وفي النهاية تُحقّقَ اختراقًا يتعلّقُ بهذه اللعبة- استدعتْ آيڤي أستاذًا جامعيًا من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. النتيجة؟ كانتِ النتيجةُ مشروعًا ناجحًا لشركة ماتل، وتأكيدًا لآيڤي لكَيفيّةِ عَمَلِ الإبداع. "الاسترخاء، والثقة، والحرّيّة- هذا كلُّ ما في الأمر".

كفانا المثلُ الذي طرحناه بالنسبة إلى براون برذرز هَريمان، وفورد، وشركات الخمسينيّات في أميركا. مجالُ الأعمالِ اليومَ هو مَرَحٌ جِدّيّ.

ماذا بعد؟

هلِ المرحُ الجِدّيُّ جزءٌ من مكان عملك؟ أم أنّك غائصٌ في فترة الثلاثينيّات أو الأربعينيّات أو الخمسينيّات من القرن العشرين؟ هنا بعضُ الأشياء للعمل أو اللّعب، اعتمادًا على وجهة نظرك.

١. ابدأ إجراءَ تدقيقٍ داخليّ. كيف تَصِفُ ثقافةَ شركتك؟ هل الناسُ متحمّسون للمجيء إلى العمل؟ أم أنّهم يُشجَّعون على تَرْكِ شخصيّاتهم عند باب الشركة؟ ما العبارة ممّا يلي تنطبق على مكان عملك:

أ. العملُ عملٌ والمَرَحُ مرح، ولن يلتقيَ الاثنان البتّة.

ب. لا نَثِقُ حقًّا بالعاملين لدينا. إذا اعتقدوا أنّه لا بأسَ بقَضاءِ أوقاتٍ مَرِحةٍ في العمل، فإنّهم سيَستغلّوننا.

ج. السيطرة- يجبُ المحافظة على السيطرة!

د. لو كان من المفترض أن نقضيَ أوقاتَ مرحٍ في العمل، لَما وجَبَ علينا أن نرتديَ الملابسَ الرسميّةَ خلالَ ساعاتِ الدوام.

هـ. [العذر الذي تقدّمه أنت يُكتَب هنا].

٢. ما الذي يشجّعُ المرحَ الجِدّيّ في مكان عملك؟ في مكانِ عملِ آيفي، ترتفعُ الطاولاتُ على عجلاتٍ ليستطيعَ العاملون هناك أن يتنقّلوا بسهولةٍ فيشكّلوا فرقًا تلقائيّة. أيُّ نوعٍ من أنواع الموسيقى أو الأثاث أو الموادّ العمليّة تُعطي فرَقَكَ فرصةً للعمل والمرح معًا؟

٣. هل تسمَحُ للعاملين لديك بإجازات؟ أنا أعني ذلك النوع من "الإجازات المبرَّرة" التي يقدّمها آندي ستيفانوفيتش في شركة بِلاي. يمكِنُ للعاملين أن يتطوّعوا ويعملوا مع مؤسّسة "مساكن من أجل البشريّة" (Habitat for Humanity)، ويمكنُهم تعلُّمُ العزف على الغيتار، أو الذهابُ في رحلةٍ أو الالتحاق بِدَورة رَقْص، ثُمَّ العودة وقد ألهَمَهم ذلك الوقت الذي قَضَوه في المرح ليعمَلوا بإبداعٍ أكبر.

٤. هل تعرفُ كيف تحتفل؟ يغلب على معظم حفلاتِ المكاتب الارتباكُ والنّفاق. لكنّ هناك الكثيرَ ممّا يُقال عن ثقافة تَعرِفُ كيف تحتفلُ بانتصاراتها وتقدِّر العاملين لديها- وتأخذ ذلك على محمل الجِد. لِيكُنِ الاحتفالُ جزءًا من طريقةِ قيامك بأعمالك، وستنجزُ أعمالًا أكثر.

٥. أين تعملون معًا بصفتكم فريقًا؟ في مجلّة **"فاست كومباني"**، كانت لدينا طاولةٌ مُنحنيةُ الشكل بارتفاع منضدة البار، وملاصقةٌ للمطبخ حيث كان العاملون هناك يتجمّعون لِتَناوُلِ الغداء، أو شُرْبِ القهوة، أو حتّى لمجرّد التجمّع للحديث. وفي "هارفرد بزنس ريفيو"، لَم يكُنْ لدينا أيُّ مكانٍ كهذا. أيّةُ مجلّةٍ كانت فيها ثقافةٌ حيويّةٌ أكثر وتدفُّقٌ ابتكاريٌّ أثرى؟ إذا أردتَ أن يبتكرَ الناسُ معًا، أعطِهم مكانًا يجتمعون فيه معًا.

إنّ قضاءَ وَقتٍ في المَرَح في أثناء العمل هو أمرٌ جِدّيّ. وكذلك هو النموذجُ القديمُ لِسَحقِ روح الناس الذين يعمَلون معك. إليكم ما قاله معلّمُ الإدارة الكبير بوب ديلان عن ثقافةِ الشركات التي تسحَقُ النفس:

"أحدُ متملّقي الرئيس

يأتي في آخر وقتٍ تتوقّعه

يحاوِلُ أن يُرهبك- يستعملُ القوّةَ- ويُلهمك عبر الخوف

لكنّ النتيجة تكون عكس ما أراد".

لا تريدُ أن ينتهي بك المطافُ في أغنية بوب ديلان، أليس كذلك؟ حان الوقتُ لتعملَ بمرح.

القاعدة رقم ٤٠

تتعلَّقُ التكنولوجيا بتَغيير طريقة عملنا.

لدينا الكثيرُ من التكنولوجيا، ونحن نحبُّها كثيرًا ونعتمدُ عليها لأمورٍ كثيرة. ربَّما حان الوقتُ لنَسأل، ما هدف التكنولوجيا؟

حصلْتُ على أوَّلِ إشارةٍ إلى الإجابة عن هذا السؤال في عام ١٩٨٩م عندما ذهبتُ إلى اليابان لمدَّة ثلاثة أشهر كوني زميلَ جمعيَّةٍ يابانيَّة. وصلْتُ إلى هناك بينما كان ماردُ التكنولوجيا يخرجُ من القُمقُم. كان الوقتُ لا يزال باكرًا- كانت آلاتُ الفاكس حدثًا عظيمًا في ذلك الوقت- لكنَّني تعلَّمتُ الكثيرَ ممَّا رأيتُه حتَّى إنِّي جلبتُ معي نسختي الخاصَّة من "رأيتُ المستقبلَ وهو عمليٌّ وناجح": قلتُ حينها إنَّ المستقبلَ سيَكون شخصيًّا، ومحمولًا، ورقميًّا.

ذهبتُ لأجريَ مقابلةً مع الرئيس التنفيذيِّ لشركة "ريكو" (Ricoh)، فقدَّم إليّ شرحًا حيًّا، إذ عرضَ أمامي نَقْلَ صورةٍ من آلةِ تصويرٍ إلى آلة النَّسخ، ومن آلة النَّسخ إلى الحاسوب، ومن الحاسوب إلى جهاز الفاكس. كلُّ المعلومات- الصُّوَر، والصوت، والوثائق، واذكرْ ما شئت- ستَكون رقميّة. وعندما تصيرُ رقميَّةً، فإنَّ المعلوماتِ تنتقِلُ من خطوطِ فاصلةٍ من منصَّة إلى منصَّة. من المنطقيّ أنَّه في حالِ زَوالِ الحدود بين المنصَّات، ستَزولُ عندئذٍ الحدودُ داخل المؤسَّسة أو ما بين المؤسَّسات، أو ما بين الصناعات، أو ما بين الأمم حتَّى. وستَصيرُ الشركاتُ أكثر تَسطُّحًا بينما تَسقِط المعلوماتُ المستوياتِ؛ ستَتَقارَبُ الوظائفُ عندما تربِطُها المعلوماتُ الرقميَّة بعضَها بعضًا.

إنَّ انتقالَ المعلومات من دون أيِّ جهدٍ يَعني أنَّها مُلك للمستخدِم. لن يكون هناك بعدَ الآن مخزنٌ مركزيٌّ حيث تُخزَّن جميع المعلومات. سيكون لكلِّ واحدٍ منَّا ملفَّاته الخاصَّة في الحاسوب. وستَكون المعلوماتُ شخصيَّةً، ويكون العمل شخصيًّا. وسنتحرَّر من قيودِ مكان العمل وزمانه وكيفيَّة تأديَته.

وسيَكونُ العملُ قابلًا للانتقال. تخيَّلْتُ مجموعاتٍ من الرجال اليابانيِّين ذوي الياقات البيضاء (الإداريِّين) وهم على مركبات الغولف ينتقلون بسرعة عبر ممرَّات ملعب الغولف المغطَّاة بالعشب النظيف الذي جُزَّ للتوّ، وهم يجيبون مكالَماتِ هواتفهم المحمولةِ الشخصيَّة، ويتظاهَرون وكأنَّهم ملتصِقون بمكاتبهم. إذا كان العملُ شخصيًّا ومحمولًا ورقميًّا، فإنَّ الجدولَ

التنظيميّ القديم يجب أن يتغيّر. صارَتِ القوّةُ ملك الشخص الذي يملِك أفضلَ المعلومات، والذي يحوزُ أعلى مستويات الثقة من زملائه، وليس الشخصَ الذي يحمِلُ أرفَع لقبٍ وظيفيّ.

شخصيّ ومحمولٌ ورقميّ، يعني أنّ الأفكارَ يمكنُها أن تنتقلَ من دون إعاقةٍ أو تدخُّل. وتعني أيضًا أنّ فكرةَ اقتصادِ المعلوماتِ يمكنُ أن تنتقِلَ من المفهوم إلى الواقع.

ماذا بعد؟

إليكم بعضَ الأفكار عمّا تعنيه التكنولوجيا:

١. الأمر لا يتعلّق البتّة بالتكنولوجيا- إنّه يتعلّق دائمًا بما يمكِن أن تجعلَه التكنولوجيا ممكنًا.

٢. إنْ كنتَ غير مطّلع على التكنولوجيا، فلا بأس. ليس من الضروريّ أن تفهَمَ كلَّ التفاصيل المتعلّقة بكيفيّةِ عملِها.

٣. ولكن عليك أن تتبنّى جميعَ التّغييرات التي تجلِبُها تكنولوجيا المعلومات. عليك أن تشتريَها وتجرّبَها وتعيشَها. لستَ مُجبَرًا على الحصول عليها، لكنْ لا يمكنُك أن تتحمّلَ بقاءَك مع الرّكب المتأخِّر.

٤. إذا كنتَ مُطّلعًا على التكنولوجيا، فلا بأس أيضًا. إنّ كونَكَ رقميًا بالفطرة هو مِيزة- لكنْ لا تَتَراخى كثيرًا.

٥. لأنّ ميزةَ مكانِ عملك ستكونُ قصيرةَ الأمد، بدلًا من التحرّك بِسَلاسةٍ مُعتمِدًا على مكانتِك في الشركة، تعلّم أن تُترجِمَ حديثَ التكنولوجيا إلى كلام أعمال. ستكونُ لديك دائمًا وظيفةٌ بهذه الطريقة.

٦. التغيير التكنولوجيّ هو تغييرٌ يتعلّق بالأجيال. يقولُ معلّمي ومدرّبي في التكنولوجيا، ثورنتون ماي (Thornton May) إنّ هناك أربعةَ أجيالٍ حاليًا في مكان العمل. لكلِّ واحدٍ منها علاقته الخاصّة بالتكنولوجيا: الذين تبلغ أعمارُهم ٦٠عامًا يستعمِلون حاسوبًا شخصيًا؛ والذين تبلغُ أعمارهم٤٠ عامًا يحتاجون دائمًا إلى حاسوبٍ شخصيّ، والذين تبلغُ أعمارُهم ٢٠ عامًا يحتاجون إلى الاتّصال بالآخرين دائمًا، وللّذين تبلغُ أعمارُهم أقلّ من عشرين عامًا، فإنّ أجهزةَ ألعاب إكسبوكس (Xbox) هي تكنولوجيا. الفكرةُ الأساسيّةُ هي أنّه عندما يتعلّقُ الأمر بالتّغيير التكنولوجيّ في العمل، فإنّ الأمر سيَكونُ دائمًا هدفًا مُتنقِّلًا.

٧. عندما تقول تكنولوجيا، فإنّ معظمَ الناس يعتقدون أمرًا يستطيعون أن يلمسوه أو يحملوه أو يركّبوه- حاسوبًا، أو شريحةً، أو راوترَ، أو جزءًا من برنامجٍ في الحاسوب. المادّة الحقيقيّة للتكنولوجيا غير مرئيّة؛ إذ إنّها الروابطُ التي تُصنعُها، والسرعةُ والمرونةُ

التي تجعلُها ممكنة، وتغيير السلوك الذي تُنتِجه، وإمكانات الابتكار التي تُلهِمُها. إنْ أردْتَ أن ترى قوّة التكنولوجيا الحقيقيّة، فانظُر إلى ما لا تستطيعُ أن تراه.

٨. السببُ الآخَرُ لعدم النظر بقسوةٍ إلى الأشكال الماديّة للتكنولوجيا، هو أنّ معظمَ الأشياء، من الهاتف إلى الليزر إلى الإنترنت، لا تُستخدَم للهدف الذي ابتكِرَتْ أصلًا لأجله. المخترِعُ يبتكرُ التكنولوجيا ثُمّ نَجِدُ نحن استعمالاتٍ لها. من الأفضل أن نفكّرَ في استعمالات التكنولوجيا بدلًا من أجزاء التكنولوجيا؛ فعمليّات الحاسوبِ أهمُّ من الحاسوب ذاته.

٩. خلافًا للاعتقاد العامّ، التكنولوجيا ليسَتِ المشكلةَ ولا الحلَّ. التكنولوجيا ليست مِقياسًا لذاتها، وهي دائمًا مقياسٌ لنا. كلُّ اختصاصيّ في التكنولوجيا قابلتُه يومًا، بما في ذلك حفنةٌ من حائزي جائزةِ نوبل، يلحُّون على الأشخاص من غير العلماء أن يزِنوا الاستعمالاتِ الصحيحةَ لاكتشافاتهم. إنّهم توّاقون إلى المحادثات ما بين العلماء وأصحاب التعاليم الأخلاقيّة؛ ما بين أصحاب التكنولوجيا والسياسيّين. إنّ قادةَ الأعمال مدينون لنا على الأقلّ بمستوى الإدراكِ الذاتيّ نفسِه الخاصّ بابتكاراتهم التكنولوجيّة. لكلِّ اكتشافٍ عواقبُ غير مقصودة. ومهما كان اختيارنا، فلن تسمَحَ لنا التكنولوجيا بالخروج بالطريقة نفسها التي دخلنا بها. لكنّ من الأفضل لنا أن نتّخذَ خِياراتٍ مستنيرةً بشأن كيفيّة تأثيرها فينا وبشأن الطريقة التي نستخدمها بها لجَعْلِها تعمَلُ بنجاح.

القاعدة رقم ٤١

إنْ أرَدْتَ أن تكونَ قائدًا حقيقيًّا، فلْتَكُنْ لديك نظرةٌ حقيقيَّةٌ إلى القيادة.

إنّ رياضةَ أميركا الداخليّة المفضّلة- بعد التّسوُّق- هي من دون شكّ التدرُّب على القيادة وتنمِيتها. ذَكَرَتْ إحدى مجلّاتِ الأعمال أنّه في عام ٢٠٠٣م، أرسلَت إحدى الشركات ٢١,٠٠٠موظّفٍ لديها إلى برامج التدريب على القيادة بكلفةٍ إجماليّةٍ بلغَتْ ٢١٠ مليون دولار. وتُشيرُ تقديراتٌ أخرى إلى أنّ ما أُنفِقَ على التدريب على القيادة في جميع أنحاء العالم يُقدّر ببلايين الدولارات. وإلى مَن يميلون إلى تنميةِ قيادتهم بأنفسهم، يُقدّم موقع Amazon.com ٢٨٤,٩٢٨ عنوانَ كتابٍ في مكتبة القيادة التابعة له، بالإضافة إلى هذا العنوان الذي تقرأه الآن.

كانَتْ لدينا في **"فاست كومپاني"** شكوكٌ صحّيّةٌ من نحوِ نظرةِ أميركا التقليديّة إلى القيادة. اعتقدْتُ أنّ الأسلوبَ الذي كانَتْ المجلّات والكتب المختصّة بالأعمال تتّبعه في كتابَتِها عن القيادة يميلُ إلى تمجيدِ صورةِ القائد باعتباره شخصيّةً بطوليّةً أكبر من الواقع. كنْتُ أضحَك على مجلّاتِ الأعمال الأخرى بسبب صُوَرِ أغلِفَةِ مجلّاتهم التي كانَتْ على نحوٍ ثابتٍ صُورَ "رجالٍ بيضِ الوجوه تتّجهُ ناحية اليمين"- وقد اجتازَتِ اختبارَ الزمن للمبيعات في كُشك الصحف. بدلًا من هذا، طوّرْنا تقديرًا ليس للقادة- الذين يحتلّون المناصبَ العُليا- بل للّذين أظهَروا صفاتٍ قياديّةً حقيقيّة، وأعني الأشخاصَ الذين يفعلون ما يفعلُه القادة. كان منطقُ قيادتِنا على النحو التالي:

- نحن لا نبجّلُ الأشخاصَ في المناصب العُليا لمجرّدِ أنّهم في هذه المراكز. (بهذه العبارة أظنُّ أنّه ألْغِيتْ دَعوتي إلى اجتماعِ داڤوس للقادة العالميّين).
- صارَتِ المنظّماتُ كبيرةً جدًا، وصارَ العالَمُ كثيرَ التّعقيد، كما صارَتِ القراراتُ متَشابِكةً جدًا والتغييرُ سريعًا جدًا بحيث لا يستطيعُ أيُّ شخصٍ يَشغَلُ مَنصبًا عاليًا بمفرده أن يحوزَ جميعَ الأجوبة.
- ليسَتْ وظيفةُ القائدِ الحصولَ على جميعِ الأجوبة.
- إنّ وظيفةَ القائدِ هي أن يطرَحَ الأسئلةَ الصحيحة.

- مزيدٌ ومزيدٌ من العمل هو عملُ الفريق.
- يتطلَّبُ عملُ الفريق أشخاصًا يقدرون أن يتولَّوا عملَ القيادةِ الحقيقيِّ على جميع مستويات المؤسَّسة.
- المؤسَّسةُ التي لديها أكبرُ عددٍ من القادة في جميع المستويات هي التي تفوز.

إنَّ المطلوبَ هو قيادةٌ جماهيريَّة- لا تتآلَفُ هذه العبارة من جَمعِ كلمتَين متناقضتَين لا تتآلفان، بل هي طريقةٌ جديدةٌ للنَّظر إلى العمَلِ الذي يقومُ به القائد.

ليسَتِ القيادة مُرتبطةً بأيِّ لقبٍ من ألقاب الوظائف، ولا هي نتيجة اجتيازِ امتحانِ شهادةٍ أو دبلوم أو برنامج ما. القيادةُ أسلوبٌ في التفكير والعمل. إنَّها أسلوبُ حياةٍ وعَمَل.

ماذا بعد؟

ما عمَلُ القيادة الحقيقي؟ إنْ أرَدْتَ أن تكونَ لديك نظرةٌ حقيقيَّةٌ نحو القيادة، فيُمكنكَ إيجازُها في أربعة أشياء: مَن يكونُ القادة، ما يفعلُه القادة، كيف يعمل القادة، وما يتركُه القادةُ وراءَهم. فلْنَتصفَّحْ هذه الأمورَ الأربعة واحدًا بعد الآخر.

مَن يكونُ القادة. يوجَدُ نوعٌ من أنواع القادة نودُّ جميعًا أن نتمثَّل به- نموذجٌ نرغبُ جميعًا أن نجسِّدَه. إنَّ ما يمكنُ أن يوصَفَ به هؤلاء الأشخاص هو نوعيَّةُ وجود. وتبدأ هذه الصفات بِكَون القائد واثقًا بنفسه ومتواضعًا. يعلِّق جيم كولينز بشكلٍ واسع على هذا قائلًا: إنَّ القادةَ الذين نقلوا شركاتهم من الجيِّد إلى العظيم، عرَفوا كم كانوا جيِّدين وكيف يتخلَّون عن اعتدادهم بأنفسهم أيضًا. الصفة الثانيةُ الرئيسةُ هي: الأصالة. ننجَذِبُ جميعًا إلى أشخاص حياتُهم مريحةٌ ونعرفُ مَن يكونون. إنَّ إدراكَهم لأنفسهم يجعلُ من الأسهل علينا أن نعرفهم ونَثِقَ بهم. وهذا يقلِّل الطاقةَ المهدورةَ والتَّلاعُبَ النفسيَّ اللَّذين يرافِقان الأشخاصَ الذين في السُّلطة والذين هم في حَربٍ مع أنفسهم- ومن ثَمَّ يُلقون هذه الحربَ علينا. أخيرًا، القادةُ الجيِّدون هم مستَمِعون جيِّدون أيضًا كما يشيرُ إلى ذلك رون هايفتز (Ron Heifetz) من كلِّيَّة كنيدي. إنَّهم يُبرِزون أفضلَ ما في الناس من حولهم؛ ويسمَحون للآخرين بأن يُساهموا في تقريرِ اتِّجاه الشركة ومستقبلها، وأن يَشعُروا بأنَّهم مشتركون أيضًا. يقول رون: "يموتُ قادةٌ كثيرون وأفواههم مفتوحة. القادةُ الذين عليهم أن يتحدَّثوا طوال الوقت يخلِقون شركاتٍ يتوقَّفُ فيها الناسُ عن الإصغاء".

ما يفعلُه القادة. في أعلى قائمةِ كلِّ قائدٍ حقيقيٍّ- القائمة التي تحوي الأشياءَ التي يجبُ أن يفعلَها تقع مَهمَّةُ "جذْبِ الموهبة وتنمِيَتها". إنَّ الفريقَ الذي لديه أكبرُ عددٍ من القادة على كلِّ المستويات، هو الذي يفوز. وهذا يعني أنَّ القيادةَ هي مثل التدريب: العملُ مع الأشخاص الموهوبين المبتدئين ومتابعة تنميتهم. وتبدأ بجرعةٍ من الواقع: للقراراتِ عواقِبُ حقيقيَّة، والنتائج مهمَّة، وللأداءِ تأثيرُه. لكنَّ هناك أوقاتًا يُضطَرُّ فيها القائدُ لأن يتحمَّلَ مسؤوليَّةَ خطإٍ ارتكبَه موظَّفٌ ما- هذا جزءٌ ممَّا يجعلُ القائدَ قائدًا، ويُساعِدُ الموظَّفَ على

التطوّر ليصيرَ بدَوره قائدًا أيضًا. القادةُ يُساعِدون الناس على مواجَهةِ الواقع وحمايتِهم عندما يحتاجون إلى بعض التغطية.

القادةُ يقدّمون مَثَلًا يُحتذى. إنّ معرفةَ الشيء ليسَت مثل القيام به. والقادة الذين يقومون بالعمل بدلًا من مجرّد التحدّث بشأنه، يقدّمون نموذجًا جيّدًا للقيادة كلّ يوم. إنّ ما يفعَلونه كلّ يوم يصيرُ مَصدَرًا للتّثقيف والإلهام للّذين يعمَلون لديهم.

القادةُ يشجّعون العاملين لديهم على القيام بأفضل ما يُمكنهم عملُه. لدى أفضلِ القادة معاييرُ عالية. إنّهم يلتزمون تُجاهَ هذه المعايير ويتوقّعون من الذين يعمَلون لديهم أن يؤدّوا أعمالَهم بموجب هذه المعايير. بعد أن يرحَلَ القائدُ الحقيقي، يقول الذين كانوا يعمَلون لديه دائمًا: "تعلّمتُ المزيد، وفعَلتُ أكثرَ ممّا كنتُ أعتقدُ في أيّ وقتٍ مضى أنّي سأستطيعُ أن أفعل".

كيف يعملُ القادة. القادةُ الحقيقيّون يقدّمون التوجيهَ إلى الذين يعمَلون معهم ولا يقدّمون أجوبة. إنّهم يضَعون المبادئَ التوجيهيّةَ ومن ثَمّ يدَعون موظّفيهم يلائمون أجوبتَهم بحسب النّموذج الذي وَضَعوه. القادةُ الحقيقيّون يَضَعون جدولَ الأعمال ويقدّمون المعايير، ويَصِفون استراتيجيّةً للتقدّم بالشركة نحو الأمام، ثُمّ يحثّون العاملين لديهم على استخدام الوسائلِ والتّقنيّات اللّازمة لإنجازِ العمل. وكجزءٍ من هذه العمليّة، يتعلّمُ القادةُ الحقيقيّون دائمًا من الأخطاء. تمامًا كما تستخدمُ القيادةُ العسكريّةُ مراجَعاتٍ ما بعد العمليّات لتقييم أداء القتال فتتعلّمَ من الأخطاء، يجلسُ القادةُ الواثقون بأنفسهم مع العاملين لديهم لتقييم نتائج كلّ قرار، سواءٌ أُحسِبَ نجاحًا أم فشلًا. وهكذا تصيرُ الشركةُ في وَضعٍ أفضلَ بمرور الوقت.

ما يتركُه القادةُ وراءهم. لدى مايكل أبراشوف (Michael Abrashoff)، الكابتن ذي الكاريزما في "يو أس أس بَنفولد" (USS Benfold)، الذي رسَمنا صورةً لشخصيّته في **"فاست كومباني"**- سؤالٌ بسيطٌ يطرحُه على قادةِ الأعمال بناءً على خِبرته في البحريّة: "عندما تتركُ عملَك- وستتركُه يومًا ما- كيف تريدُ من العاملين لديك أن يتذكّروك؟ بهتافٍ لأنّهم مسرورون لرَحيلك، أم بدموعٍ لأنّك كنتَ تَعني لهم الكثير؟".

ما الإرثُ الذي سيَتركُه القائدُ الحقيقيُّ وراءه؟

شغفٌ بالعمل، حبٌّ للشركة، التزامٌ تُجاهَ تَركِ الأعمال بحالةٍ أفضل وأقوى ممّا وجدها؟

فريقٌ من أشخاصٍ عظماء: إذا كنتَ قد وظّفتَ أشخاصًا عظماءَ وساعَدتَ على تنميتِهم، وعلّمتَهم كيف يعمَلون معًا مشكّلين فريقًا قويًا، فإنّه يسعُك أن تقولَ إنّك قمتَ بعمل القائد الحقيقي.

التعبيرُ عن قِيَمٍ سليمةٍ وبَثّها في طريقة قيام الشركة بالأعمال. ماذا تمثّلُ الشركة؟ بِمَ تؤمن؟ يحصُلُ القائدُ على القليل عند مكافأتِهِ الأطرافَ المعنيّةَ بعائداتٍ ضخمة، والمديرين

التنفيذيِّين بعلاواتٍ غير تقليديَّة، فقط ليَرى العمَلَ كلَّه ينهارُ داخليًا عندما يتَبيَّن أنَّ دفاترَ الحسابات قد تُغيِّرتْ للحصول على النتيجة المرغوب فيها.

وأخيرًا، يصنعُ القادةُ الحقيقيُّون مزيدًا من القادة الحقيقيِّين الآخرين. إذا فازتِ الشركةُ التي لديها أكبرُ عددٍ من القادة الحقيقيِّين وأفضلِهم، فإنَّ القائدَ الحقيقيَّ هو الذي يصنَعُ قادةً أكثر في جميع مستويات المؤسَّسة. يُمارِسُ القادةُ القيادةَ ليُنمُّوا قادةً أكثر. هذا ما يتركُه القادةُ الحقيقيُّون وراءَهم: المزيد من الأشخاصِ الذين يُعدُّون قادةً حقيقيِّين.

القاعدة رقم ٤٢

بقاءُ الأصلح هو قضيَّةُ الأعمال المتعلِّقة بالتنوُّع.

ليس هناك الكثيرُ لتراه في أولدُڤاي غورج (Olduvai Gorge). يمكنُك أن تجلسَ على معقدٍ وفوق رأسك مظلّة تَقيك من أشعّة الشمس التنزانيّة (في جنوب القارة الأفريقيّة) وتسمعَ إلى كلمةٍ قصيرةٍ عن الطبقات المختلفة التي اكتشفَ فيها ماري ولويس ليكي (Mary & Louis Leakey) أدلّة عن بعض أجدادنا الأوائل. ويمكنكَ أن تسيرَ في أرجاء متحفٍ صغيرٍ وتقفَ أمام قالَبٍ من الجصّ لآثار أقدام لوسي.[٧]لكنْ عندما تنظرُ إلى الأسفل- إلى الممرّ الضيّق ذاته- عليك أن تستخدم مخيّلتك لتذكّر نفسك: هنا ابتدأ الكلُّ من أجلنا. هذا هو بيتُ أجدادِنا المشترَك. إنّ التفكير في المكان بهذه الطريقة يجعلُ شعرَ رأسك يَنتصب.

كنتُ في تنزانيا في رحلةِ سفاري- جزءٌ منها هو مغامرة، والجزءُ الآخر "ليس مغامرة". أمّا الجزءُ المتعلّق بالمغامرة فكان بقيادة دودي پيترسون (Daudi Peterson) الذي كانت شركةُ سفريّاته ومؤسّسته الخيريّة تركّزان على مساعدة أفراد القبائل الأصليّين الباقين على الاحتفاظ بتاريخهم وثقافتهم. في أثناء النهار، وضعنا دودي أمام الحيوانات والحياة البرّيّة في تنزانيا، وأمام حياة قبائل الماساي (Maasai)، والهادزابي (Hadzabe)، والدوروبو (Dorobo). وفي أثناء الليل وحول نار المخيّم، كنّا في الجزء الذي "ليس مغامرة" بينما كان ريتشارد ليدر (Richard Leider) يقودنا في سلسلةٍ من التمارين المُصمّمة لتشجيعنا على تقييم عملنا وحياتنا في أميركا.

قال دودي وريتشارد: "إنّ قواعدَ البقاء على قَيد الحياة بسيطة: تناوَلِ الطعام، لكن لا تسمح لنفسِك بأن تؤكَل. ومارِسِ الجنس للتكاثر". ثُمّ صمتا ليعرفا أثر كلماتهما، وقالا بعد قليل: "لن نمارسَ الفكرةَ الأخيرة".

لكنّ قواعدَ البقاء على قَيد الحياة لن تكونَ بمنأى عن عقلك عندما تنظرُ إلى الأسفل إلى الممرّ الضيّق أولدڤاي، أو تسافرُ عبر سَرنغيتي (Serengeti)، وتختبرُ الحياةَ اليوميّةَ لأفراد القبائل هناك. نزلنا إلى حفرة غورنغورو (Ngorongoro) العميقة، وهي بيئةٌ قويّةٌ حتّى إنّها تجعلُك تشعرُ بقوى التطوُّر وهي تعملُ هناك. في هذه الحديقة الجوراسيّة التي تشبه الحياة

الحقيقيّة بحياتها البرّيّة الرائعة الحيّة، يموت ٨٠% من الحيوانات خلال السنة الأولى من حياتهم- يموتون طعامًا لحيواناتٍ أخرى تبقى على قَيد الحياة.

وعلى مسافةٍ قريبةٍ من هناك، استطعتُ أن أختبرَ العالَم الحقيقيّ لأجدادنا الصيّادين. كنتُ أحفرُ الأرضَ مع نساء قبيلة هادزابي باستخدام عِصيّ الحفر، وكنتُ أيضًا أقطَعُ الأغصانَ عند قاعدة الشجَيرات، وأستخرجُ الدرنات من الأرض التي كنّا نطبخها فوق النار في الحفرة. ذلك كان الجزءَ الخاصّ بجَمع الأشياء، من نمطِ حياةٍ يعودُ إلى أكثر من ستّين ألفَ سنة. في اليوم التالي، سنحَت لي الفرصة للاشتراك في الجزء المتعلّق بالصيد- السير لمدّة ستّ ساعاتٍ وراء صيّاد من هادزابي كان مسلّحًا بقوسٍ وسهامٍ سامّة. رجعتُ والأعشابُ على قدميّ؛ وهو رجعَ ومعه دجاجتانِ برّيّة (Guineafowls) كان قد أصابَها في الرقبة، وعائلةٌ من الطيورِ كان قد أخرجَها من عشّها. في تلك الليلة، أكلَتِ القَبيلة اللحمَ الطازج. بعد بضعةِ أيّام، شاهدتُ أحدَ رجال قبيلة دوروبو الثلاثة وهو يطارد ظَبيًا أفريقيًا- لَم يبقَ إلّا ثلاثةُ أشخاصٍ من دوروبو على الكوكب وجميعُهم من الرجال. تناوِل الطعام، لا تسمَحْ بأن تؤكل، ومارِس الجنس للتّكاثر. لقد انتهَكَ رجالُ دوروبو القانونَ الثالث من قوانين البقاء على قَيد الحياة.

استلقيتُ في الليل مُستيقظًا تحت غطاءٍ من النجوم في نصفِ الكرة الجنوبي- نجومٍ لَم أشاهِدْ مثلها قطّ في الولايات المتّحدة، وكنتُ أتساءل عمّ كان يجري في بلدي، ولا سيّما في الشركات الأميركيّة. كنتُ أحاوِلُ وأنا مستلقٍ في كيس النوم أن أجِدَ الرابطَ بين تلال أفريقيا الخضراء ومَهاجِع أميركا البيضاء. ماذا كنّا نحاوِلُ أن ننجزَ في أبنية المكاتبِ والمصانع؟ كان الناسُ هنا يعرفون تمامًا ما يريدون إنجازه. لَم يكنِ الأمر معقّدًا، ولَم يُعطِ ذاكَ الأمرُ وعدًا بمستوى معيشةٍ عالٍ، لكنّه كان بَدائيًا وغير مُبهَم. كانوا يحاوِلون فقط الحِفاظَ على نمطِ حياة. كان هدفُ كلِّ يومٍ شيئًا واحدًا: البقاء على قَيد الحياة.

ما الذي كنّا نفعلُه بالضّبط؟ ما مكانةُ فكرةِ البقاء على قَيد الحياة؟ هل هي إلى الآن محجوبةٌ عميقًا تحت السطح حتّى إنّنا فقَدنا الاتّصال بالغريزة الأصليّة؟

للمرّة الأولى استطعتُ أن أرى الشركةَ كقَبيلة: مجموعة من الناس انضمّوا إلى بعضهم بعضًا لِخَلق نمطِ حياةٍ يمكنه أن يستمرّ إلى المستقبل. مثلُها مثلُ قبيلةِ هادزابي، الشركات هي الأشخاص الموجودون فيها- مجتمعاتٌ حيّةٌ تحاوِلُ أن تبقى حيّة ليومٍ آخر، وتعيشُ بموجب مبادئ علم الأحياء التطوّريّ الداروينيّة.

البقاء للأصلح. البقاءُ ليس للأقوى أو الأغنى، بل للّذي يتكيّفُ أكثرَ من غيره. بقاءُ الكائنات الحيّة هو في مجموعة من الجينات المتنوّعةِ بما يكفي لِيَمنعَها من أن تحدّد بأحوالٍ لديها احتماليّةٌ أقلُّ للاستمرار. يمكنُ لمجموعة الجينات المتنوّعة أن تمنَعَ كائناتٍ حيّةً- أو شركةً ما- من الاندفاع بسرعةٍ كبيرةٍ نحو طريقٍ مسدود في المستقبل.

يمكنكَ أن تفكّرَ في مجموعةِ جيناتٍ متنوّعةٍ كأنّها بوليصة تأمين للتّغيير. ويمكنكَ أن تفكّرَ في تشارلز داروين كواحدٍ من أسياد الإدارة الأهمّ لمجال الأعمال اليوم.

إنّ قصّةَ التنوُّع كانَتْ تعتمد على عملٍ ما هو صحيح. إنّ قيمَنا تؤمنُ بالتنوُّع. ورمزُنا الأخلاقيُّ يقول لنا إنّ الفرصَ المتكافئةَ هي الطريقةُ الأميركيّةُ في القيام بالأعمال. لكنّي في لَيل تنزانيا، بدأتُ أرى شكلًا مختلفًا من أشكال التنوّع: البقاء للأصلح. إنّ مجموعةً سكّانيّةً متنوّعةً تمنحُ أيّةَ منظّمةٍ أفضلَ فرصةٍ للبقاء. عندما يكونُ التغييرُ سريعًا ولا يمكن التنبّؤ به، يقدّمُ التنوُّعُ فرصةً للتكيُّف.

في سهول أفريقيا، توجَدُ حيواناتٌ أكبرُ وأقوى وأسرعُ وأشرسُ منّا نحن المخلوقاتِ البشريّةَ الفقيرةَ الهزيلة. لكنّنا نجَحْنا في البقاء- حتّى الآن- لأنّنا شركاءُ أذكى وأكثرُ تعاونًا وابتكارًا، وأكثرُ اجتماعيّةً من هذه الحيوانات الأخرى. نحن نعمل معًا، ونجِدُ هدفًا مشترَكًا عبر فروقاتنا. إنّه البقاءُ للأصلح.

ماذا بعد؟

نحن نعيشُ في فترةٍ من التّغيير غير المسبوق. الشركات ستتغيّر لأنّ عليها أن تتغيّر، أو ستُواجهُ الانقراض. التنوُّع هو مفتاح التكيُّفِ وبِطاقةُ الولوج إلى المستقبل. والتنوُّع هو وسيلتُك لاستخراج أفكارٍ جديدة. إنّه وسيلةٌ لتعلُّم طرقٍ جديدةٍ للتّفكير والعمل، وهو يفتَحُ المجالاتِ أمامَ أسواقٍ جديدةٍ وزبائنَ جُدد

أَلْقِ نظرةً على ما حولك. تحقَّقْ من فريقك ودائرتك ومجلس إدارتك. مَنِ الغائب؟ إنّه معرفةُ ما تعرفُه بالفعل عن كيفيّةِ تغيُّرِ العالَم، ومَن يجب أن يوجَدَ في الغرفةِ ويجلِسَ أمام الطاولة- لكنّه غائب؟ ما المهاراتُ والخلفيّةُ والجنسُ والجغرافيا والعِرقُ والدِّين والثقافة التي تحتاجُ إليها لتكونَ مجموعةُ جيناتِك ممتزجةً من أجل المستقبل؟

تقول لنا التركيبةُ السكّانيّةُ إنّ الأقلّيّاتِ الأميركيّةَ ستصيرُ قريبًا جدًّا أكثريّةً. إن أردتَ أن تتعلّمَ المزيدَ عن ثقافةِ الناطقين بالإسبانيّة وميولهم، مثلًا، فإلى مَن تلجأ في مؤسّستك؟ لا تزال الأدلّةُ تتزايَدُ وتؤكّد أنّ النساءَ هنّ اللواتي يتّخذْنَ القراراتِ المتعلّقةَ بِشراء الزّبائن. أين مكانةُ النساء اللّواتي يملِكْنَ السلطةَ في شركتك؟ إنّ البرازيل وروسيا والهند والصين هي كتلةُ المستقبل الاقتصاديّة. مَنْ في شركتِك يعرفُ هذه الأممَ ويتكلّم لغتَها ويستطيعُ أن يُترجِمَ لك تقاليدَها الثقافيّةَ والدينيّةَ؟ واجِهْ حقيقةَ مجموعةِ جيناتِ شركتك: هل تتّجهُ نحو الانقراض من خلال التّطابُقِ والتّماثُل بين عناصرها؟ هل سياسةُ التّوظيف لديك مبنيّةٌ على قوانينِ هيئة التّوظيف المراعِية لتكافُؤ الفُرَص أم على قوانينِ الطبيعة؟ بدءًا من اليوم، ينبغي للانتقاء الطبيعيّ أن يَصِفَ استراتيجيّةَ تَوظيفك ويحدّدَها.

التنوُّع ليسَ مسألةً أيديولوجيّةً أو أخلاقيّة. إنّه استراتيجيّةُ بقاءٍ عمليّة، واستجابةٌ عاقلةٌ للتّغيير الدراماتيكيّ. إنّ الشركات التي تُقاوِمُ احتضانَ التنوُّع، إنّما تعرِّض نفسها للخطر- ليس لأنّ التنوُّعَ يَضَعُها على الجانب الخطإ من المجتمع فحسب، بل لأنّه يضَعُها على الجانب

الخطإ من الطبيعة أيضًا. التنوّعُ كمَسألةِ بقاءٍ يعودُ إلى أعمَقِ مستَودَعاتِ خبرتنا البشريّة، من أولدَڤاي غورج، إلى غُرفةِ اجتماع المجلس.

القاعدة رقم ٤٣

لا تخلِطْ ما بين المؤهِّلات والموهبة.

كان هذا البنكُ أحدَ أكبر بنوكِ الأمّة. كانَ المكانُ الطابَقَ الأعلى، غرفةُ مؤتمراتٍ مفتوحة، نوافذُها تمتدُّ من الأرضيّة إلى السقف من كلِّ الاتّجاهات ممّا يجعلُها تطلُّ على منظرٍ رائعٍ لمدينة نيويورك. كان جمهورُ الحاضرين يتألَّف من الفريق التنفيذيّ الأعلى ودائرة الموارد البشريّة، وكانوا نحو خمسين شخصًا. الموضوعُ الذي طلبوا منّي التحدّث بشأنه ومناقشته هو تقاطُعُ استراتيجيّة البنك وبرنامج تنمية قيادته، ودائرة الموارد البشرية فيه، أو على نحوٍ أدقّ، عدم وجودِ أيِّ تقاطُع.

أطلَعوني في وقتٍ سابقٍ على المشكلة التي دُعيَ المجتمعون في الواقع لمعالجتها: كان البنكُ يستقطِبُ نساءً موهوباتٍ وأشخاصًا موهوبين ينتَمون إلى الأقلّيّات، لكنّه سرعان ما يَفقدهم حالَما يختبرون ثقافةَ عمل المؤسّسة.

سارَتِ الجلسةُ الرسميّة على خَير ما يُرام، لكنّ الأمورَ لم تَصِرْ مثيرةً للاهتمام بالنسبة إليّ حتّى انتهَتِ الجلسة.

حدثَ ذلك عندما ذهبْتُ إلى مطبخٍ صغيرٍ بجانب غرفةِ الاجتماع لأجلِبَ فنجانَ قهوة، بينما تركَتْ المجموعةُ لتمارسَ ما يُفعلُ عادةً بعد الجلسة- مقارنةُ الملاحظات، والتحقُّق من وصولِ رسائلَ محدّدة، وتبادُلُ الأحاديثِ القصيرة. ما كدْتُ أنتهي من صبِّ القهوة حتّى دخلَ رئيس البنك إلى المطبخ يبحثُ عنّي. لَم أكُنْ مسرورًا لِرؤيته.

أوّلًا، لَم أكُنْ في مزاجٍ يسمَحُ له بانتقادِ ملاحظاتي، لا سيّما أنّ بنكَه لَم يكَنْ يعمَلُ وَفقًا لِما يتحدّث بشأنه. وثانيًا، لَم تعجبْني نظراته. بدا كأنّه قد أُرسِلَ من قِبل الجهازِ المركزيّ المسؤول عن تعيين الأدوار لِيلعبَ دَور "رئيس البنك". كان شعرُه أسودَ لَمّاعًا، بمقدارٍ مناسبٍ من الشعر الرمادي عند صدغيه. كان طويلَ القامة يختالُ في مشيته مثل رياضيّ في نادٍ ريفيّ، وكان يلبسُ بدلةً زرقاءَ وقميصًا أبيضَ وربطةَ عُنقٍ من نسيجٍ مضلّع، وكلُّ ذلك يبدو كاملًا. نظرْتُ إليه مرّةً واحدةً بينما كنتُ أشرَبُ فنجانَ القهوة واعتقدت أنّي عرفْتُ لماذا يواجِهُ البنكُ مشكلاتٍ تتعلّقُ بالاحتفاظ بأفضل موظّفيه من النساء والأقلّيّات.

قال وهو يُصافِحني: "لقد أعجبتُ بكلمتك. لكنَّك لَم تُناقِش استراتيجيّاتِ الاستقطاب. اعتقدتُ أنَّك تريدُ أن تعرِفَ ما نفعله".

لَم يكُن ذلك ما توقَّعتُ أن أسمعه.

قال: "لقد اكتشفْنا أنَّ الجميعَ يريدون أن يَستَقطِبوا النوعَ نفسَه من الناس. كما يَسعى الجميعُ إلى استقطابِ أعلى ٥-١٠% من الخرِّيجين من الكلِّيات نفسِها- من هارفَرد وستانفورد، ووارتن (Wharton)، وأنتَ تعرِفُ هذه الجامعات. إنَّ شركاتِ ماكِنزي، وبي جي جي (BGG)، وغولدمان (Goldman)، وكلَّ مَن يتعامَلُ في مجال الاستشارات والبنوك- يريدون الأشخاصَ نفسَهم. هذا كلامٌ فارغٌ".

لَم يكُن ذلك في الواقع ما توقَّعتُ أن أسمعه.

قال: "هذا ما نفعلُه: نُرسِلُ الناسَ إلى لويزيانا ومسيسيبي حيث توجَدُ برامجُ بلا اسم وجامعاتٌ غير مصنَّفة بين الأوائل. إنَّ النَّسَبَ ليسَ بمثل شهرةِ الجامعات الكبرى، لكنَّ الطلّاب الأوائل في صفوفهم الدراسيّة ليسوا أقلَّ كفاءةً أو مقدرةً، ولديهم جوعٌ أكبر. إنّنا نحصُلُ على مواهبَ عظيمةٍ من دون أيّةِ إضافات".

تحدَّثنا قليلًا وشكرَني ثانيةً على حضوري، ثُمَّ انطلَقَ ليختلِطَ بالذين كانوا في غرفةِ المؤتمر.

لَم تسنَحْ لي الفرصةُ لأشكره على النحو الصحيح. تعلَّمتُ منه درسًا كبيرًا لمجرَّد إنّي أخبرَتْ فريقَه بعضَ الأشياء التي أعرفُها.

ماذا بعد؟

لقد انتهَينا من موضوعِ المؤهِّلات في الرياضة والفنون بل حتّى السياسة. لكنْ في عالَم الأعمال، ولأسبابٍ قد فاتَتني، لا يزالُ الموضوعُ حيًّا وفاعلًا. قد ينكِرُ عُمَداء كلّيّات الأعمال الحقيقيّةَ التالية علنًا، لكنّهم في السرِّ يدقِّقون بغَيرةٍ في الترتيب السنويِّ ليَعرفوا موقعَهم. وقد يتصرَّفُ مقدِّمو الطلبات بعدمِ اكتراثٍ بخصوصها أيضًا، لكنّهم جميعًا يعرفون ترتيبَ الجامعاتِ التي يختارونها. ويقرِّر المستقطِبون من شركاتِ الاستثمار الموثوقةِ أن يَدْعوا أفضلَ المترشَّحين لِمَلْءِ الوظائف إلى تناوُلِ العشاء، ويعرِضون عليهم علاواتٍ كبيرةً لتَوقيعِ العقود.

الموهبة مهمّة، لكن ماذا بشأن المؤهِّلات؟

عندما كان جون ماكآرثر (John McArthur) عميدًا لكلِّيّة هارفَرد للأعمال، كان معتادًا أن يقولَ مازحًا إنّه يعاملُ أيّةَ صناعةٍ بعدمِ إنصافٍ حالَما تُوظِّفُ عددًا غير مُتكافئٍ من خرِّيجي كلِّيّة هارفَرد للأعمال. وقال وَرِن بافيت (Warren Buffet) منذ فترةٍ قريبةٍ للطلّاب إنَّ الأشياءَ التي لَم تُعلَّم في كلِّيّات الأعمال، هي الأشياءُ التي تُعلَّق عليها أهمِّيَّةٌ كبرى: الكتابة،

والتحدُّث، والتواصل. وعندما يتعلّق الأمرُ بالرِّيادة، قال غاي كاواساكي (Guy Kawasaki)، وهو نصيرٌ غيورٌ لشركة أبل: "أعتقد أنّ شهادةَ الماجستير في إدارة الأعمال ليسَتْ مهمّةً ولا ضروريّةً لتأسيس شركة".

بدأتْ هذه الكلماتُ تنتشِرُ بسرعةٍ أكثر فأكثر: "وظِّف بناءً على الموقف، درِّب على المهارات". في اقتصادٍ يتغيّر بسرعة، يحتاجُ الناسُ إلى التعلُّمِ والتكيُّف طوال الوقت. المؤهّلاتُ ليسَتْ ضمانةً لِعقلٍ منفتحٍ وشغفٍ بالتغيير. بدأتْ شركاتُ الاستشارة تُغيِّر مواصفاتِ التوظيف الخاصّة بها لأنّ حاجاتِ زبائنها تتغيّر: الأشخاصُ الذين لديهم خلفيّةٌ في علم الاجتماع وعلم الإنسان وعلم النفس والعلوم الاجتماعيّة الأخرى، هم بالأهميّة ذاتها لأولئك الحاصلين على الماجستير في إدارة الأعمال. ولأنّ الشركاتِ تدركُ أنّها تحتاج إلى تطوير العاملين فيها، فقد بدأتْ تركّزُ أكثر على الجامعاتِ الموجودة فيها. إنّها أرخَصُ وأكثرُ فاعليّةً من توظيف حاملي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجُدد ومن ثمَّ إعادة تدريبهم.

إنْ كانتِ المؤهلاتُ إذًا أقلَّ أهمّيّةً، فما الأمرُ الأهمُّ؟

عندما تحدّثَ وِرِن بافيت إلى مجموعةٍ كان أفرادُها على وشك نَيلِ شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قدّمَ إليهم التحدّيَ التالي: لِنفترضْ أنّ في وسعكم أن تمتلِكوا ١٠% من عائداتِ أيّ واحدٍ من زملاء صفِّكم المستقبليّة، فأيّةَ أسهمٍ تشترون؟ ثمَّ أعطى بافيت جوابَه عن هذا السؤال. لن تختاروا الشخصَ الذي يملكُ أعلى مستوى ذكاءٍ أو أعلى العلامات. إنّ أيّ طالبٍ في الصفّ يمكنُ أن يكونَ ذكيًا لدرجةٍ تؤهّله لأن يكونَ هو استثمارًا جيّدًا، ولن تكونَ الفروقاتُ بينه وبين الآخرين كبيرةً بشكلٍ مهمٍّ ومؤثّر. ثمَّ قال إنّه بدلًا من هذا، ستَختارون الشخصَ الذي يتمتّعُ بالصِّفات الشخصيّةِ الأكثر إثارةً للإعجاب بالنسبة إليكم- الشخصَ الأكرمَ والأصدق، والذي جَذب آخرين وجعلَهم يرغبون في العمل معه.

ثُمَّ عكَسَ تجربةَ الفكر هذه: إنْ كنتم ستختارون مَن لن يكونَ له مستقبلٌ في شركتكم، كيف تختارونه؟ مرّةً أخرى، لن تختاروا الشخصَ ذا العلاماتِ الأسوإ أو نتائجِ الامتحان الأضعف. نعرفُ جميعًا أنّ هذه ليسَتْ مؤشّراتٍ دقيقةً تُنبئُ بفشلٍ في المستقبل. بدلًا من ذلك، أنت ستَستبعدُ الشخصَ ذا الصفاتِ الأقلّ جاذبيّةً: اعتدادٌ بالذّات مبالَغٌ فيه، أو افتقارٌ إلى الصِّدق في حياته، أو عدمُ أخذِه الأخلاق في الحسبان، أو عدمُ الرغبة في أن يكون لاعبًا في الفريق.

بكلماتٍ أخرى: الشخصيّة.

ليس الاسمَ الجديدَ على الشهادة، أو الألقابَ في السيرة الذاتيّة.

ليست المؤهّلات هي المهمّة، إنّما الشخصيّة.

هذا هو الطريقُ الصحيحُ لتُراهِنَ على الناس، والطريقةُ الصحيحةُ لاختيار الموظّفين.

القاعدة رقم ٤٤

عندما يتعلَّقُ الأمرُ بالأعمال، من المفيد أن تعرفَ في الواقع شيئًا عن شيءٍ ما.

عندما التحقث بكلّيّة هارڤرد للأعمال، كان كلُّ شيءٍ أعرفُه عن الأعمال قد تعلّمته من عملي في الحكومة.

ليس هذا سخيفًا كما يبدو؛ لأنّي عملتُ في وِزارة المواصلات، وكانت لديَّ معاملاتٌ مباشرة مع الرؤساء التنفيذيّين للشركات الثلاث الكبرى في صناعة السيّارات. جلستُ إلى طاولة الاجتماعات مع إيجي تويودا (Eiji Toyoda) وحتّى مع جون دي لورين (John Delorean) الذي أراد الحصولَ على مساعدةِ الحكومةِ لإنشاء شركةِ سيّارات من الطراز الذي صمّمه، واستخدِمَ سابقًا في فلم "العودة إلى المستقبل" (Back to the Future). عند رَفْعِ القيودِ الحكوميّة عن السّكك الحديديّة والنّقلِ الجوّيّ والشاحنات، تعلّمتُ شيئًا عن اقتصاد الصناعة. وقبل ذلك، عندما كنتُ أعمَلُ في حكومة المدينة، حصلتُ على ثقافةٍ شعبيّةٍ من نوع المفاوضات التي كانت تجري لعَقْدِ اتّفاقٍ مع مطوّرٍ في مركز المدينة.

إنّ ما أعنيه هو أنّ أوّلَ شيءٍ تعلّمته من كلّيّة هارڤرد للأعمال كان مقدارَ ما كان يتحتّمُ عليَّ أن أتعلّمه. كان الأساتذةُ الجامعيّون الذين كنتُ أعمَلُ معهم يدرّسون في الكلّيّة، وكثيرٌ منهم كان قد تخرّج فيها. هذا يعني أنّهم كانوا يعرفون مكتبةَ الحالات الدراسيّة عن ظهرِ قلب. عندما حاولتُ أن أقرأ هذه الحالات، وجدتُها شبيهةً بمادّة التفلون (Teflon)- التي تمنعُ تسرُّب الماء من الأنابيب الموصولة معًا لكنّها لا تلتصق بالأنابيب- وهكذا كانت حالُ الدراسات: لَم يلتصِقْ أيُّ شيءٍ منها في عَقْلي. لكن بعد أن قضّيتُ بعضَ الوقت هناك وحضرتُ اجتماعاتِ أعضاء الهيئة التدريسيّة؛ وحرّرتُ مَقالاتٍ كتبها المدرّسون لمجلّة "هارڤرد بزنس ريڤيو"، وتناولْتُ الغداءَ في قاعة طعام المدرّسين، ابتدأتُ أفهمُها ولو من خلال عمليّة الامتصاص التدريجي. تاريخُ الأعمال، وسياسة الأعمال، واستراتيجيّة التسويق، والشؤون الماليّة، والموارد البشريّة- بدأتُ أتعرّفُ القصّةَ وخلفيّةَ أحداثِها.

كان هناك شيءٌ واحدٌ أزعجَني: في ذلك الوقت، وصفَت كلّيّة هارڤرد للأعمال رسالتَها بأنّها تثقيفُ المديرين العامّين. كانتِ الفكرةُ تقول إنّك إذا قرأتَ الكثيرَ من الحالات الدراسيّة؛ وتعلّمتَ أن تتعرّفَ النماذجَ التي تشكّلُ جزءًا من الأعمال، فإنّه يسعُك على الأغلب أن تجعلَ منها مهنةً في أيّةِ صناعةٍ كانت. على نحوٍ ما، كان ذلك يبدو مُناقِضًا للخبرة العمليّة.

لنأخُذْ شركة أبل. استقطبَ ستيڤ جوبز مديرًا اسمه جون سكولي (John Sculley) من شركة پيپسي كولا ليُديرَ شركة الحاسوب. لَم يكُنْ ذلك العملُ منطقيًا بالنسبة إليّ. كان جون سكولي يَعرفُ المياهَ الغازيّةَ وليس الحواسيب. يعودُ الفضل إلى لاكوكا في إنقاذ عملاق صناعة السيّارات كرايسلَر (Chrysler) لكنْ، هل جعَلَه هذا العمل مترشّحًا شرعيًا لمنصب الرئيس؟ إذا كنتَ مديرًا عامًا، هل سيكون في وُسعك أن تديرَ أيّ شيء، من إدارةِ شركة سيّاراتٍ إلى إدارة الدولة، ومن شركة صودا إلى شركة حواسيب؟ هل كان هناك كتابُ تعليماتٍ عالميّ للمديرين العامّين يمكنُ تطبيقُه على كلّ شركةٍ وعلى كلّ حالة؟

ألا تحتاجُ إلى خبرةٍ عمليّةٍ في ما يخصُّ هذه القضايا؟

ثمّ غادرتُ "هارڤرد بزنس ريڤيو" وأنشأتُ وبِل تايلور **"فاست كومپاني"**. كان بِل قد أدار "سلُوان مانجمنت ريڤيو" (Sloan Management Review) في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا ومن ثَمّ عمل في "هارڤرد بزنس ريڤيو". كان كلانا يعرفُ الكثيرَ عن الأعمالِ والإدارة والنشر، كما كانتْ لدينا معًا قوائمُ كبيرةٌ بأسماءِ الأشخاصِ الأذكياء الذين كان في وُسعنا اللجوءُ إليهم طلبًا للنُّصح عندما كان الأمرُ يتعلّقُ بالعمل الحقيقيّ لإنشاء المجلّات وتعبئتِها بالأفكار الجديدة عن عالَم الأعمال المتغيّر. لقد كان أمامنا الكثيرُ لنتعلّمَه، وفي الوقت نفسه، كان لدينا الكثيرُ لنستقي منه- كثيرٌ بما يَكفي لإنشاء المجلّةِ وتأسيسها.

ثمّ حدثَتْ طفرةُ مواقع الإنترنت (dot com). فجأةً صارتْ مجلّات الأعمال محطّ الأنظار، وأخذَ المعلنون يلحُون في طلبِ صفحاتٍ ليَشتروها. وقد قدّر الرأسماليّون الرياديّون حجمَ المنشوراتِ الجديدة وراحوا يستثمرون فيها. لقد كانتْ هناك أموالٌ للإعلانات وأموالٌ للاستثمار، كما كانت هناك مجلّاتٌ جديدة. فكّروا في المجلّات على أنّها الخبزُ الأبيض (Wonder Bread)، وكلُّ هذه الدولارات مثل صَلْصَة.

أتذكّرُ أنّي كنتُ أنظرُ بدهشةٍ إلى الانفجار المفاجئ في حالِ مجلّات الأعمال المصمّمة على أحدثِ طراز. لَم يكُنِ الأمر يتعلّق بوجود الكثير منها، بل كانَتِ الفكرةُ هي أنّ الكثيرَ منها لَم يعرف بما كان يتحدّث. كانتْ كأنّها تُدارُ من قِبل محرّرين عامّين- الاسمُ الذي يُعادل بالنسبة إلى المجلّة المديرين العامّين. كانتِ الجملُ معقولةً وذات معنى، وكان التصميمُ هو الجزءَ الأفضل. لكنْ لَم يكُنْ لديها اتّصالٌ عميقٌ بالأعمال وعالَم العمل. عرفَتْ هذه المجلّات ما يمكنُ أن يبدوَ جذّابًا، لكنّها لَم تعرفْ ما يمكنُ أن ينجحَ عمليًا.

لَم تكُنْ هناك خبرةٌ عمليّةٌ بالقضايا المطروحة.

عندما يعرِضُ الرياديُّون عليَّ اليومَ خُطَط أعمالِهم، أبدأ بنُسختي التحذيريَّة مثل تلك التي يتلوها الشرطيُّ لدى القبض على أحد المطلوبين، وهي تحفظ حقوق الجميع فأقول لهم: "لا أعرفُ شيئًا عن صناعتك، لذا اسمعْ كلَّ ما أقولُه وافحصه بأعلى مستويات التمحيص". لأنَّه مع احترامي للطاقة والابتكار والشجاعة التي ترافقُ مشروعًا جديدًا، إلَّا أنِّي تعلَّمتُ أنَّه لا يوجَدُ بديلٌ عن معرفة ما تتحدَّث بشأنه. لا شيءَ يفوقُ معرفةَ شيءٍ عن شيءٍ ما.

ماذا بعد؟

إذا قرأتَ صحافةَ الأعمال الرائجةَ هذه الأيَّام، ستَجِدُ نموذجَ أعمالٍ رياديًّا ضمنيًّا في كثيرٍ من مواصفات مشاريع الأعمال الجديدة الناجحة.

- ابدأْ عندما تكونُ بين سنِّ الثامنة عشرة والخامسة والعشرين.
- اتركِ المدرسة، أو لِيَكنْ لديك زميلُ غرفةٍ غبيّ.
- اقترِضِ المالَ من عائلتك وأصدقائك، أو مارسِ الاحتيالَ على زملاءِ صفِّك ليدفعوا مبالغَ إضافيَّةً لأكواب الشراب في الحفلات التي تقيمها أنت وزملاءُ غرفتِك الأغبياء.
- استخدِمِ المالَ لإقامة موقع على الإنترنت يروِّجُ لفكرتك.
- راقِبْ فكرتَك بينما تصير ڤيروسيَّةً (مُعدية).
- بِعْها لشركةٍ إعلاميَّةٍ كبرى محاوِلًا أن تتْبعَ الموجةَ الجديدة.

هذا هو كلُّ ما في الأمر. فكِّر في أنَّ فكرتَك تطيرُ من دون أجنِحة.

لديَّ نموذجٌ مختلفٌ قليلًا في ذهني.

ليس من المهمِّ كم تبلغُ من العمر.

ابدأْ بشيءٍ تشعرُ بِشَغفٍ نحوه. لا تفكِّر في أن تصيرَ غنيًّا، بل فكِّرْ في شيءٍ تشعرُ بأنَّك مندفعٌ للقيام به- شيءٍ ستَفعلُه حتَّى لو لَم يربَحْ عشرةَ سنتات.

تعلَّمْ كلَّ ما تستطيعُ تعلُّمَه عن موضوع شغفك.

اقرأْ كلَّ ما يقعُ تحت يدك. ابحث عن شخصٍ يعرفُ أكثرَ ممَّا تعرفُ أنت والتصِقْ به. ابدأ في جَمْعِ مجموعةٍ تُظهِرُ شغفك. احفظ بنفسك أمورًا من صُنع الإنسان، وأمورًا تاريخيَّة، وأيَّة أمثلةٍ أخرى- استعِن بكلِّ ما يمكنُك أن تجِدَه بشأن المجال الذي تريدُ أن تتفوَّقَ فيه.

استمرَّ في هذا العمل حتَّى تعرفَ أكثرَ من أيِّ شخصٍ آخر، عن شيءٍ واحدٍ تهتمُّ به أكثر من أيِّ شخصٍ آخر.

أنا لا أقول إنَّ هذه هي الطريقة لبَدْءِ مشروعِ عمل. وأنا بكلِّ تأكيد لا أقول إنَّ هذه هي الطريقةُ لتصيرَ غنيًّا أو مشهورًا أو حتَّى ناجحًا.

إنَّ ما أقوله هو إنَّ هذا سيأخذُك إلى أمكنةٍ تريدُ الذهاب إليها. إنَّه سيَجعلُك خبيرًا مُخلِصًا في المجال الذي تشعرُ بِشَغفٍ كبيرٍ نحوه. إنَّه سيَفصِلُك عن الذين لديهم معلومات عامَّة لكن ليَستْ لديهم معرفةٌ محدَّدة. وسيَعمَلُ على بَدءِ اكتشافك للمهارة الأهمّ التي يَطلبُها المستقبل: فنُّ التعلُّم.

ليس التعلُّم مدى الحياة، بل التعلُّم من أجل الحياة.

القاعدة رقم ٤٥

الفشلُ ليس فشلاً.

الفشلُ هو الفشلُ في المحاوَلة.

أرادَتْ أماندا أن تعرف: "هل سنصيرُ فقراء؟".

كان عمرُ ابنتي إحدى عشرةَ سنةً في ذلك الوقت. كانت العائلةُ بأكملها تجلِسُ إلى طاولةِ المطبخِ، لكنَّ أماندا كانَتْ تتحدَّثُ أكثرَ من الجميع عندما أعلنْتُ نبأ اعتزامي ترك العمل في "هارفرد بزنس ريفيو" لأحاوِلَ أن أبدأ في إطلاقِ مجلّتي الخاصّة.

سؤال أماندا جعلَ مناقشةً صعبةً تصيرُ أسهل. لقد أدركَتْ قلقَها؛ إذ إنَّ عملي ناقدًا، جعلنا ننتقلُ من پورتلاند إلى بوسطن لكي ألتحِقَ بوظيفةٍ في كلّيّة هارفرد للأعمال. كان عمرُ آدمَ في ذلك الوقتِ أربعَ سنواتٍ أو خمس؛ وكانت أماندا طفلةً حديثةَ الولادة، وكانَتْ أوّلَ غرفةِ نَومٍ لها هي خزانةٌ كبيرةٌ حتّى إنّها كانَتْ تتّسعُ لِسَريرها. ترعرَعَ كلاهما معي عندما كنت أعمل في كلّيّة هارفرد. كدْتُ أُنهي ذلك العملَ من أجل أمرٍ لَم يكن في ذلك الحين حتّى موجودًا.

لكنَّ سؤالَ أماندا أزالَ التوتُّر.

كان ذلك جزئيًا بسبب الطريقة التي طرحَتْ بها السؤال: "سنصيرُ فقراء؟" بدا ذلك مثل "سأصيرُ أصلعَ؟" أو "سأصيرُ كفيفًا؟"- ذلك النوعُ من الحالات الجسديّة التي تحدُثُ فجأةً. لَم يخطُرْ لي البتّةَ أنَّ الناس يصيرون "فقراء". كانت تلك الفكرةُ جيّدةً وتستحقُّ ابتسامة.

وجزئيًا أزال سؤالُها التوتُّرَ أيضًا؛ لأنّي استطعت أن أؤكّد لَها أنّنا لن نصبحَ فقراء. كنتُ قد وضَعتُ شبكةَ أمانٍ في مكانٍ يقدِّم دَخلًا لعائلتنا بينما كنتُ أنا وبِل تايلور نسعى وراء حُلم مجلّتنا. إنَّ ما كنتُ أعرفُه، ولَم تعرفْه أماندا، هو أنّي كنتُ سأحصل على زيادةٍ على راتبي في اليوم الذي تركتُ فيه "هارفرد بزنس ريفيو". ساعَدَني ذلك على أن أقولَ لها بطريقةٍ سهلة إنَّنا سنكونُ على أحسنِ ما يُرام.

سألتني: "هل تعني أنّنا لن نُضطَرَّ إلى النوم على الرصيف؟".

وعدتُها أنّنا لن ننامَ خارجًا.

ما لَم أستطِعْ أن أشرحَه في ذلك الوقت- وهو أمرٌ لَم تسألْه ابنتي- كان ما يلي: لماذا كنتُ أفعلُ ما كنتُ أفعله؟ لماذا كان عليَّ القيامُ به حتَّى لو كان يَعني الفشل؟

الحقيقة كانت أنِّي كنتُ أفكِّر في مغادرة "هارڤرد بزنس ريڤيو" منذ أكثر من سنة. إنَّ إمكانيَّةَ البدء في إطلاق مجلَّة **"فاست كومپاني"** إنَّما دَفَعَ ذلك القرار قُدُمًا- على الرَّغم من حقيقة أنِّي كنتُ أتلقَّى النُّصْحَ وأتعرَّض لضغوطٍ كي لا أغادر.

كنتُ قد قلتُ لأحد أعضاء الهيئة التدريسيَّة القدماء إنِّي لم أكُن سعيدًا بوجودي في "هارڤرد بزنس ريڤيو". كان يقول: حسنًا، ابقَ في "هارڤرد بزنس ريڤيو" لكن لا تأخُذِ الأمورَ كثيرًا على مَحمِل الجِدِّ. خِذ شريكًا يكون أحدَ أعضاء الهيئة التدريسيَّة لتكتبَ البحوثَ الخاصَّة بك وتُنجِزَها. استخدم وظيفتك في "هارڤرد بزنس ريڤيو" لتكون منصَّة لمهنتك الخاصَّة.

حثَّني شخصٌ آخر على البقاء، لكنْ لسنةٍ أو سنتين. ستحلُّ الأشياء نفسَها بنفسها بطريقةٍ ما. إنْ بقيتَ في الكلِّيَّة إلى ذلك الوقت، ستكافئني الكلِّيَّة على خدمتي فيها بأن تعرِضَ عليَّ وظيفةً أفضل.

مكانةٌ أكبر، ومالٌ أكثر، وأمانٌ أكثر في مؤسَّسةٍ تحملُ سمعةً مرموقةً لا حدود لها- تلك كانت حججَ البقاء. لو استطعتُ أن أنظر إلى المستقبل بعد عشر سنواتٍ لرأيتُ نفسي لا أزال في كلِّيَّة هارڤرد للأعمال، وربَّما في "هارڤرد بزنس ريڤيو". ذلك كان السببَ الذي دفعَني لأنْ أقرِّرَ المغادرة.

كانت فكرةُ **"فاست كومپاني"** تدورُ في رأسي. شعرتُ كأنَّ كلَّ شيءٍ قمتُ به في حياتي حتَّى ذلك الوقت كان يؤدِّي إليها- بسلاسةٍ وبصورةٍ محتَّمة.

لَم يكنِ السؤالُ المطروحُ ما إذا كانتِ الفكرة جيِّدةً أم لا.

ولَم يكُنِ السؤالُ المطروح ما إذا كانت ستنجح.

كان السؤال هو: هل ستكون لديَّ الشجاعة لأحاولَ؟

كنتُ في الخامسة والأربعين من العمر، وكنتُ أستطيع أن أبقى في كلِّيَّة هارڤرد وأقوم بما كان أصدقائي من الهيئة التدريسيَّة ينصحونني بالقيام به. لكنَّ تَرْكَ الكلِّيَّة لن يكونَ في كلِّ عامٍ إلَّا أصعبَ من العام الذي سبقه. هل سأكون بعد خمسٍ أو عشرِ سنواتٍ قادرًا على اتِّخاذِ خطوةِ البدء في مشروعِ مجلَّةٍ محفوفٍ بالمخاطر؟

نظرتُ إلى المستقبل بعدَ عشر سنوات.

عندما صرتُ في الخامسة والخمسين من عمري، ماذا سيكون أسوأُ احتمالٍ أستطيعُ أن أقولَه عن القرار الذي كنتُ أواجِهُه في سنِّ الخامسة والأربعين؟

هل سيكون محاولتي إطلاقَ مجلّةٍ وفَشلي في ذلك؟

أو هل سيكون فشلي في المحاولة؟

ماذا بعد؟

فلنتوقَّف لحظةً ونُغنّي أناشيدَ الحمدِ للفشل.

هذا صحيح، كما قال پاتون (Patton) في بداية فلم "پاتون": يحبُّ الأميركيّون الرابحَ ولا يتساهَلون مع الخاسر. غير أنّه صحيحٌ أيضًا أنّ الولايات المتّحدة هي من الدُّوَل القليلة التي يُسمح لك فيها بالفشل والحصول على فرصةٍ ثانية، أو على أيّ عددٍ من الفرص التي تحتاجُ إليها. لا يمكنُك أن تفعَلَ ذلك في اليابان أو فرنسا أو في الدُّوَل الاسكندناڤيّة حيثُ التّطابُقُ والتّجانُسُ يَقِفان عائقًا في طريق المخاطرة. في تلك الثقافات، يُواجَهُ بالفشلِ أيُّ شخصٍ يملكُ الشجاعة ليعبث، كما يتعرّضُ لخطر النّبذ الدائم.

وادي السيلكون هو أحدُ الأمكنةِ القليلة في العالَم حيث يذهبُ أصحابُ رأس المال الرياديُّون إلى العمل كلَّ يومٍ وهم يتوقّعون أن تفشَلَ نسبةٌ كبيرةٌ من استثماراتهم. وليس هذا فحسب، بل إنّهم يتحقّقون من السِّيَر الذاتيّة للرياديّين الذين يُرسِلون إليهم خُطَطَ أعمالهم ليتأكّدوا ما إذا كانوا قد فشلوا في الماضي- ليس لمعاقبتهم بسبب فشلهم، بل لمكافأتهم عليه. الافتراضُ العمليُّ هو أنّك إنْ لَم تكُنْ قد فشلت، فهذا يَعني أنّك لَم تبذُلْ أقصى طاقتِك في المحاولة. الفشلُ يعلّم دروسًا لا يمكنُ تعلُّمها بأيّةِ طريقةٍ أخرى.

تعلّمنا في **"فاست كومپاني"** أنّ المقالاتِ التي يكونُ الكاتبُ مستعدًا للتحدُّث فيها بمجالات فشله، هي التي كانتْ تَلقى أكبرَ تجاوبٍ من القُرّاء. مثلًا، مقالةُ مورت ميرسون (Mort Meyerson) عن "كلُّ ما اعتقدتُ أنّي أعرفُه عن القيادة كان خطأً" في عدَدِنا الثاني- ساعدَت على وَضعِ المجلّة على خريطة السوق. هُهنا رئيسٌ تنفيذيٌّ، مع روس پيرو (Ross Perot)، قد جعَلَ "إي دي أس" (EDS) شركةً ذاتَ قوّةٍ ونفوذ، عندما أخبرَ العالَمَ عن فشله كقائد. تمدَحُ المقالاتُ في مجلّات الأعمال فَضائلَ الرؤساء التنفيذيّين القويّةَ التي لا تُنسى. أو أنّهم يُثيرون بعضَ الفضائح لاكتشافهم إخفاقاتِ القائد غير المعلَنة. لكنْ أن يعترفَ رئيسٌ تنفيذيٌّ علنًا بضعفاته وفشله؟ تجاوبَ القرّاء مع اعتراف مورت الصادق- ولا يزالون يتجاوَبون. لا يزال مورت، إلى يومنا هذا، يتسلّمُ رسائلَ إلكترونيّةً من قرّاء رأوا مقالته أوّلَ مرّةٍ وتأثّروا إلى حدٍّ كبير بتأمُّلاته بشأن العمل والحياة.

هناك الكثير الذي يمكن أن نقولَه عن فضائل الفشل. لكنّ أهمّ شيءٍ حول الفشل هو أنّ علينا أن نفكّرَ فيه بطريقةٍ مختلفة. بالنسبة إلى معظم رجال الأعمال، الفشلُ هو مثلُ الألَم: تحاولُ أن تتجنّبه بكلِّ الوسائل. وهو يمكن أن يُلحِقَ الأذى بطرقٍ عديدة- هو يضرُّ بسمعتك

وبحساب مصرفك وبمهنتك كذلك. الفشل، أو حتَّى المخاطرة بالفشل، يمكن أن يجعلَ منَّا جميعًا جُبَناء.

وماذا عنك؟ كيف تنظرُ إلى الفشل؟ هل هو شيءٌ يجبُ أن تتجنَّبه بكلِّ الوسائل؟ عقابٌ مؤلِمٌ تريدُ أن تتهرَّب منه؟

انظر إلى الأمر من وجهة نظرٍ مختلفة. لا تفكِّر في الفشل- أو حتَّى في النجاح.

فكِّر في ما تطمَحُ إليه. هل تريدُ أن تُحدِث تغييرًا؟ هل تريدُ أن تُحدِث تأثيرًا في عملك وفي حياتك؟ أتُريدُ أن تتركَ نوعًا من البصمة في مجال الأعمال والمجتمع وفي عائلتك؟ ما الذي تريدُ أن تُظهِرَه عبر سنواتِ حياتك؟

ليس من المحتمل أن يطرحَ الذين يلعبون على المضمون أسئلةً كهذه. ومع أنَّ توخِّي السلامة والأمان قد يبدو أنَّه يحولُ دون الفشل، فإنَّه، في الواقع، يَضمَنُ حدوثَه.

كتب جون آدمز (John Adams) لزوجته أبيجايل (Abigail)، "لا يمكنكِ ضمانُ النجاح، يمكنكِ فقط أن تستَحقِّيه".

إنَّ ما كان يَعنيه هو أنَّه لا يمكنك أن تفشَلَ ما دمتَ لا تَزالُ تحاوِلُ.

إنْ لَم تكُن خائفًا من الفشل، فما الذي ستُحاوِلُ عملَه اليوم؟

وبعدَ عشرِ سنواتٍ من الآن، ما الذي ستَندَم على كَونك لَم تحاوِلْ قطُّ أن تفعلَه؟

القاعدة رقم ٤٦

القادةُ الحازمون لا يُخْفون مشاعرَهم.

في كلِّ سنة من السنوات الأربع الماضية، كان بعضُ الرجال والنساء من بين أكثر المتكلِّمين إلهامًا في العالَم، يحضرون اجتماع وولدزل. وفي كلِّ سنة؛ بغضِّ النظر عمَّن يكون هؤلاء الناس المشهورون أو بصرف النظر عمَّا يقولونه، يتحوَّل الانتباه عنهم إلى مجموعةٍ من العارضين المجهولي الهويَّة: مهندسو المستقبل- شباب وشابَّات يُختارون كلَّ سنةٍ للعمل الذي يقومون به لِمَنحِ الأمل والمساعدة لأكثر الناس احتياجًا في العالَم.

إنَّهم ليسوا حرفيًا مهندسين معماريِّين. لقد أعطاهم باولو كويلو هذا الاسم بعد أن دافعَ عن فكرةِ جَمْعِ مجموعةٍ من الشباب من جميع أنحاء العالَم ليكونوا جزءًا من تجمُّع وولدزل. كانتِ الفكرةُ هي إعطاءَ الرياديِّين الاجتماعيِّين الشبابِ الموهوبين فرصةً ليتعلَّموا من قادة الفكر في العالَم.

لكنْ هنا بالتَّحديد يكمُنُ الجزءُ الجديرُ بالملاحظة: في كلِّ سنةٍ يُمارس مهندسو المستقبل عمليَّةَ التعليم والإلهام والتشجيع. ليس مهمًّا من يكونُ الأشخاصُ الآخرون الموجودةُ أسماؤهم على جدول البرنامج. إنَّ الأشخاصَ الذين يأتون إلى وولدزل يغادرونَه وهم يتحدَّثون بشأن العمل الذي يقوم به المهندسون المعماريُّون. ومع أنَّ كلَّ واحدٍ من هؤلاء المهندسين المعماريِّين يُمنَحُ خمسَ دقائقَ فقط ليَصِفَ مشروعَه، فإنَّهم يَلقَون حفاوةً بالغة. لا يهمُّ ما إذا كان ريتشارد ألديرسون (Richard Alderson) من المملكة المتَّحدة الذي يدرِّب جيلَ الهند القادم من الرياديِّين الاجتماعيِّين؛ أو دَنيسا أوغاستينوڤا (Denisa Augustinova) من سلوڤاكيا التي تبني مؤسَّسةً غير ربحيَّةٍ لمساعدة الأطفال المعرَّضين للخطر؛ أو ساري باشي (Sari Bashi) من إسرائيل (الكيان الصهيونيّ) الذي يقدِّم حمايةً قانونيَّةً لِمَا مجموعُه ٣,٤ مليون لاجئ فلسطينيّ؛ أو رضوان غوستيانا (Ridwan Gustiana) من إندونيسيا الذي يقدِّمُ المساعدةَ الطبِّيَّةَ في حالات الطوارئ في بلده- فالتَّجاوُبُ هو دائمًا نفسه: احترامٌ عميقٌ وإعجابٌ وشكرٌ؛ لأنَّ كلَّ واحدٍ يقومُ بالعمل الذي اختارَه.

والان يُطرَح السؤالُ التالي: عندما تسنَحُ لك الفرصة لتستمعَ إلى فرانك جَري أو إيزابيل أليندي (Isabel Allende) أو كريغ ڤينتر (Craig Vinter) وتتحدَّث إليهم، لماذا تجِدُ نفسَك

في نهاية المطافِ متأثِّرًا بشخصٍ اسمه نَزرول إسلام (Nazrul Islam) وعُلا شهبا (Ola Shahba) وروث دي غوليا (Ruth DeGolia) وقد ألهمَكَ ما فعلوه؟

الجوابُ هو أنّ هؤلاء الرياديِّين الاجتماعيِّين الشباب يُعطونَنا ما نحن في أمسِّ الحاجة والعوز إليه. إنّهم مثاليُّون عمليُّون، وهم حازمون وأقوياء حتّى إنّهم لا يُخفون مشاعرَهم. إنّهم يجلبون لنا الرومانسيّةَ الهمجيّة التي يتّصفُ بها الشبابُ الذين يعتقدون أنّهم يستطيعون تغييرَ العالَم، وأنّهم على استعدادٍ لأن يعملوا بجدٍّ لإنجاز هذا العمل. إنّ هذا المزيجَ هو الذي يحتاجُ إليه العالَم أمسّ الحاجة، وهو ما يريدُه سرًّا- وسيَفعلُ كلَّ ما في وُسعه ليُقلِّلَ من شأنه ويهزأ به ويحبطَه. إنّ ما هو مُلهِمٌ في هؤلاء الشباب- والقادة الحازمين المحبِّين في كلِّ مكان- هو أنّهم يقومون بهذا العمل على أيّة حال.

في معظم الأحيان، عندما تقترنُ الصلابةُ بالمحبّة، فإنّنا نحصُلُ على إحداهما. تمتلئ مجلّات الأعمال بمواصفاتِ القادة الحازمين الذين يستخدمون قوّتهم بطرقٍ معروفة إمّا لجمع المال، وإمّا لبِناء مهنةٍ ما، أو حتّى لاكتِساب الشُّهرة. وغالبًا ما يُدافِعُ عن القضايا الاجتماعيّة قادةٌ يحثُّوننا على إظهارِ محبّتنا لفقراء العالَم: لنكونَ كُرَماء، ولنَمدَّ أيدِيَنا إليهم، ولنكون أيضًا رُحَماء تجاهَهم. الحزمُ والصلابة يَطلبان منّا أن نقبلَ العالَم كما هو، فيما تطلبُ منّا المحبّة أن نتمنّى لو كان العالَم مختلفًا. وكلتاهما لا تثيران العجبَ والاستغراب.

إنّ الشيءَ المختلفَ بشأن القادة الحازمين بحيثُ يجعلُهم لا يُخفون مشاعرَهم، هو أنّ لديهم التزامًا واضحَ الرؤية من نحو التغيير الذي ينجح حقًّا. إنّهم مُهتمُّون بما هو أكثرُ من القضايا المحِقّة- ينبغي أن تكونَ قضايا حقيقيّةً لديها فرصةٌ للفوز. ليس هناك شرفٌ في الفشل النبيل؛ البراغماتيّة الراديكاليّة تشير إلى نتائجَ حقيقيّة وتطلُبها.

تعِبنا جميعًا من مشاهدةِ وُكلاء التغيير ذوي النيّات الحَسَنة وهم يُضحُّون بحياتهم باسم فِعل الخير، كما تَعِبنا من الموت لأجل قضايانا. نريدُ أن نعيشَ من أجل قضايانا ونرى قضايانا تنجَح.

ماذا بعد؟

جين شِنودا بولين (Jean Shinoda Bolen) محلّلةٌ مشهورةٌ عالميًّا تنتمي إلى مدرسةِ يانغ للتحليل النفسيّ (Jungian analysis)، وهي أستاذةٌ لِعلم النفس في جامعة كاليفورنيا. سمِعتُها منذ فترةٍ قريبةٍ وهي تسردُ قصّة بروكروستِس (Procrustes) من الأساطير اليونانيّة القديمة. بحسب القصّة، كان بروكروستِس يَضعُ فراشَه المشهور على الطريق المؤدّية إلى أثينا. عندما كان يقترِبُ منه مسافِرٌ ما، كان بروكروستِس يقيسُ طولَ ذاك المسافِر: إذا كان طويلًا، كان من شأن بروكروستِس أن يَضبطَ حجمَ الفراش ليَكونَ قصيرًا؛ وإذا كان المسافر قصيرًا، كان يعدِّلُه ليصيرَ طويلًا. كان كلُّ مسافرٍ يستلقي على فراش بروكروستِس.

وكانتِ الأطرافُ الأطول من الفراش تُبتر؛ والأطرافُ الأقصر كانت تتمدَّد. كان كلُّ مسافرٍ يغادرُ الفراش وقد تغيَّرَ الفراش بحسب معادلة پروكروستِس.

واليوم، يبترُ فراش پروكروستِس أطرافَ قادةِ الأعمال والنُّشطاء الاجتماعيين ويشدُّ قامتهم ليتلاءموا مع القالَب الحديث. تُزالُ قلوبُ قادةِ الأعمال ذوي العقول الحازمة قبل أن يستمرّوا في رحلتهم إلى أثينا بحثًا عن النجاح. وتُزالُ صلابةُ النُّشطاء الاجتماعيِّين ذوي القلوب الرقيقة قبل أن ينطلِقوا للقيام بعملهم في صُنع التغيير. كلا النوعين يتأثَّران سلبًا وعلى نحوٍ سيِّئ بفراش پروكروستِس.

العالم متعطِّش إلى العاطفة والفاعليّة. ليس إحداهما على حساب الأخرى، لكن كلَيهما معًا. هذا ما يمثّله مهندسو المستقبل: الإلهامَ والتنفيذ. إنَّهم يَصنعون التغيير من خلال تدفُّق العمل المستوحَى.

سواء أمُبدعًا اجتماعيًا طموحًا كنتَ أم وكيلَ تغييرٍ في شركةٍ ما، فمن المفيد أن تُلقِيَ نظرةً على المكان الذي ابتدأتَ منه والمكان الذي أنت فيه الآن. هل استَسلَمتَ لفراش پروكروستِس من دون أن تدري؟

عندما ابتدأتَ عملك، ما الذي حفَّزك؟ هل كان لديك التزامٌ تُجاه القيام بالعمل بطريقةٍ مختلفة؟ وعندما كنتَ تتَّخذُ قراراتٍ في أثناء عملك، كيف كنتَ تغيّر أهدافَك الأصليّة؟ إذا كنتَ قد أردتَ إحداثَ تغييرٍ في العالَم، فلا شكَّ أنَّ العالَمَ قاوَمَ هذه المحاولة- هذه هي طريقةُ العمل في العالَم. أو إذا سعيتَ لأنْ تكونَ قائدًا مختلفًا في شركةٍ ما، فإنَّك واجهتَ مقاومةً من الداخل- لا شيءَ يدعو إلى الدهشة هنا. لكن من المفيد أن تقيِّمَ الطريقةَ التي استجبتَ بها لهذه المقاومة. هل صرتَ شخصًا أَلين أم شخصًا أصلب؟ هل غلَّظَ قلبَك طبقةً صلبةً؟ أم جعلَك تَكرارُ الفشل المنتظم تقبَلُ الخسارةَ على أنَّها نصيبُك؟

الآن يأتي الجزءُ الصعب. هل غيَّرتَ أساليبَك أم ساوَمتَ على قِيمك؟ هل غيَّرتَ مسارَك أم تخلَّيتَ عنه؟

العالَمُ ليس مكانًا سهلًا للذين يَسعَون إلى تغييره. وهو لا يُرحِّب بعناقٍ ودِّيٍّ بأولئك الذين يقولون إنَّ الوضعَ الراهنَ غيرُ ملائم، ولا بالذين يقولون إنَّه لمجرَّد أنَّ الأشياءَ هي ما هي عليه الآن، فإنَّ هذا لا يَعني أنَّ هذه هي الطريقةُ التي ستَكون عليها في الغد. ذلك حسنٌ؛ هذا فراشُ پروكروستِس. توجَدُ اليومَ طريقةٌ أخرى للقيام باللعبة. إنَّنا نشهَدُ بروزَ نوعٍ جديدٍ من القادة في مجال الأعمال وفي الحكومةِ والمنظَّماتِ غيرِ الربحيّة، الأشخاص الذين يجمعون بين الأمل الراديكاليّ والحلول البراغماتيّة. هؤلاء هم القادة الذين لا يخافون من سخريةِ الآخرين وأن يحسبوهم "ضعفاء" أو "غير فاعلين" عندما يُظهرون عواطفَهم، لأنَّ لديهم خبراتٍ جدِّيَّةً ونتائجَ حقيقيّةً تُبرهِنُ على أنَّ القادةَ الحازمين يمكن أن يحملوا بين جوانحهم قلوبًا دافئة. هذا هو نوع القادة الذي يطلبه العالَم، وهو النوع الذي يتجاوَب معه العالَمُ في نهاية المطاف.

القاعدة رقم ٤٧

مكانُ كلِّ شخصٍ هو في قلب خريطة العالَم الخاصَّة به.

كنتُ جالسًا في طائرةِ الخطوط الجوّيّة اليابانيّة المتّجهة من مطار كنيدي إلى ناريتا، على وشك أن أبدأ زمالتي التي تمتدُّ ثلاثة أشهرٍ في جمعيّة يابانيّة. بعد أشهرٍ من دراسة كلِّ ما هو ياباني، كنتُ أخيرًا في الطائرة أحمِلُ إضبارةً من ثلاثة مجلّداتٍ مُكتظّةً بموادَ تعرِّفُ الشركة، ومزوّدًا ببطاقة "ميشي"، وهي بطاقة التعريف اليابانيّة الرسميّة الخاصّة بي.

لا يعني هذا أنّي كنتُ مستعدًا. كانتْ رحلةً تستغرقُ ستَّ عشرةَ ساعة، كأنّها امتحانٌ في الصبر. وحتّى أجلِبَ الطمأنينة على نفسي وأرى ما سيُواجهني، أخرجتُ مجلّةَ الخطوط اليابانيّة الخاصّة بالرحلة الجوّيّة من الجيب الخلفيّ للمقعد. ربّما استطعتُ أن أجعَلَ الرحلة الجوّيّة أقلَّ رهبةً إن استطعتُ أن أتتبّع المسارَ بين نيويورك وطوكيو على الخريطة.

عندئذٍ صارَتِ الأمورُ مشوَّشة.

وجدتُ خريطة العالَم على الغلافِ الأخير للمجلّة، غير أنّي لَم أجِدْ نيويورك على تلك الخريطة.

أنا أعرف أين تقَعُ نيويورك. على خريطة الولايات المتّحدة العاديّة؛ وبوجود فلوريدا تشيرُ بإصبعها إلى الزاوية اليمنى السفلى، وخطّاف تكساس في الوسط، وكاليفورنيا ممتدّة على الجانب الأيسر، تقع نيويورك في الزاوية اليُمنى العليا.

لكن ليس على هذه الخريطة. كانت كاليفورنيا على هذه الخارطة في الجانب الأيمن. وكانت سان فرانسيسكو ولوس أنجلوس حيث كان من المفترض أن تكون نيويورك.

نظرْتُ ثانية. من المنطقي أنّه إذا كانَتْ سان فرانسيسكو ولوس أنجلوس حيث كان من المفترَض أن تكون نيويورك، فإنّ نيويورك ستكون حيث تكونان عادةً، أي على الشاطئ الأيسر. نظرت، وإذا هي بكلّ تأكيد هناك.

عندما حدّدت موقع نيويورك، بدأتِ الخريطة كلّها تبدو مفهومة.

لم تكنِ المشكلةُ في عدم وجود نيويورك في المكان الصحيح. بل كانتِ في أنّ الولايات المتحدة بأكملها لم تكنْ في المكان الصحيح.

كانت هذه خريطةَ الخطوطِ الجوِّيّة اليابانيّة حيث لا تقعُ الولاياتُ المتّحدة في مركزِ العالَم، بل كانتِ اليابان هي المركز. إنّ خريطةً للعالَم تقع فيها اليابان في المركز كانت تَعني أنّ الولايات المتّحدة كانتْ رأسًا على عقب، ممّا وضَعَ نيويورك إلى اليسار وسان فرانسيسكو ولوس أنجلوس إلى اليمين. نظرتي الشاملة إلى العالَم وضعتِ الولاياتِ المتّحدة في المركز؛ كلُّ خريطةٍ أخرى كنتُ قد رأيتُها يومًا كانت تَبدأ بوجهة النظر تلك. نظرة اليابان الشاملة إلى العالَم وضعَتِ اليابان في المركز. من الممكن أنّ كلَّ خريطةٍ في اليابان تعكِسُ وجهةَ النظر تلك التي مركزُها اليابان.

كان عليّ أن أبتسمَ لارتباكي وفهمي الجديد: لَم أكُنْ قد غادرْتُ نيويورك، وها أنا قد تعلّمتُ أوّلَ دروسي من زمالتي في اليابان- طريقةً جديدةً لِفهم العالَم.

عندما جلستُ أفكّر في الفَرْق بين خريطة العالَم من وجهة نظر الولايات المتّحدة واليابان، توصّلتُ إلى إدراكٍ جديدٍ ثانٍ: لَم يكُنِ الأمرُ يتعلّقُ بالولايات المتحدة واليابان فقط. كلُّ دولةٍ كانتْ ترى نفسَها مركزَ العالَم ورسمَتْ خريطتَها استنادًا إلى هذه النظرة.

عندئذٍ خطرَتْ لي الفكرةُ القائلة إنّنا جميعًا نعيشُ في مركزِ العالَم في وقتٍ مُتزامِن.

ماذا بعد؟

في عام ١٩٨٩م، كان إدراكي المفاجئُ المرتبطُ بالخطوط الجوِّيّة اليابانيّة في معظمه استعارةً لُغويّةً ودرسًا كنتُ في أمسّ الحاجة إليه في التواضع الجغرافي. بعد عشرين عامًا، صار حقيقةً من وقائع الحياة الحقيقيّة.

منذ عقدَين من الزمان، كانتْ بعضُ الأمكنة في مركز العالَم أكثرَ من غيرها. كان وول ستريت (Wall Street) مركزَ العالَم المالي، وكانت هوليوود مركزَ التّسلية العالَميّة، وكانت ميلانو مركزَ الموضة العالَميّة، وكان شارع ماديسون مركزَ الدعاية العالَميّة. كان هناك مكانٌ لكلِّ شيء، كما كان كلُّ شيءٍ في مكانه.

إن أردتَ اليومَ أن تفحَصَ مستقبلَ المال، يمكنُ أن تذهَبَ إلى العاصمة الصينيّة بيجين (بكين)- أو إلى دولةٍ إسلاميّة لتتعلّم القوانين التي تتحكّم في الأموال بحسب الشريعة. وإنْ أردتَ أن تكونَ جزءًا من صناعة الأفلام ذات المكانة العالميّة، فيُمكنك أن تذهَبَ إلى نيوزيلندا أو الهند لترى كيف تعمَلُ صناعة الأفلام الهنديّة. وماذا عن أشهر محالِّ الدعاية في العالَم؟ جرِّب لندن أو طوكيو أو سان فرانسيسكو. والموضة، ساو باولو أو برلين أو أيَّ مكانٍ آخر على الأغلب.

ما الذي تغيّر؟ الموهبة والتكنولوجيا والقوّة. لن يُضطرّ الموهوبون بعد الآن لأن يذهبوا إلى مركز الصناعة القديم ليثقبوا بطاقاتهم. إذا كانت لديك موهبةٌ كافية، يمكنك أن تعمَلَ حيثما تَشاء. الأشخاصَ الموهوبون الآخرون سيَجدونك ويسعَون لأن يتعرّفوا إليك، ويخلقون وسيلةً للعمل معك.

هنا تدخلُ التكنولوجيا في اللعبة. مرّةً أخرى، التكنولوجيا هي المحفّز. ما دامَتِ التكنولوجيا تربطُ الناسَ ببعضهم حيثما يختارون أن يعملوا ويعيشوا، فإنّ مركزَ صناعتك على الأغلب هو حيثما تكون. التكنولوجيا تعني أنّنا نستطيعُ العملَ مع بعضنا بارتياحٍ من دون أن نكافحَ من أجل العَيش معًا.

ثمّ يأتي دَورُ مسألةِ السلطة. إنّ "حَفَظَة اللّهب" (The Keepers of the flame) القدماء الذين كانوا يقرّرون مَن المهمُّ ومَن ليس مهمًّا، لن يستطيعوا بعد الآن توجية تلك الدعوة. في صناعةٍ تلوَ الأخرى، يصفُ مصطلح "العمل الحرّ" المكان الذي يتمُّ فيه العمل الأكثرَ إبداعًا والأمكنة حيثُ يعملُ الأشخاصُ الأكثر ديناميّة.

هذه التغييرات تجعَلُ ثلاثةَ أشياءَ أمورًا حقيقيّة.

أوّلًا، لا يوجَدُ أيُّ مكانٍ في العالَم غيرَ ذي صلة. إنْ أردتَ أن تكونَ تلميذَ أعمالٍ أو إبداع، فإنّ العالَم كلّه هو غرفةُ صفِّك.

ثانيًا، يمكنكَ أن تقرّرَ المكانَ الذي ستَفتحُ فيه دكّانك. يمكنُكَ أن تتّخذَ قرارًا مدروسًا- الصين موجة المستقبل، مثلًا- قُمْ بمَهمّة في بيجين أو شنغهاي كجزءٍ من تعليمك العالميّ. أو قد تقرّر أنّ نوعيّةَ الحياة مهمّة بالنسبة إليك بقدرِ أهمّيّة الدافع الاقتصاديّ الأوّليّ، فتختارَ لذلك كولورادو سبرينغ (Colorado Spring) أو آشفيل (Asheville) لتكون قاعدةً لعمليّاتك.

في ألبوم أغاني فرانك سيناترا (Frank Sinatra)، إنْ كنتَ تريدُ أن تنجح، فإنّ عليك أن تهربَ من اكتئابِ القُرى وتتّجه إلى نيويورك وأنت مدركٌ أنّه إنْ كان في إمكانك أن تنجحَ هناك فإنّك ستَنجحُ في أيِّ مكانٍ آخر. والآن، لنقلِبِ المعادلة: يمكنكَ أن تنجَحَ في أيِّ مكان، فلماذا يجب أن تنجَحَ هناك؟

ثالثًا، إذا كنتَ رياديًا موهوبًا أو مِهنيًا طموحًا؛ وكان يسعُكَ أن تختارَ مكانَ عملِك وسُكناك، فما الأمر المهمُّ بالنسبة إليك؟ ما العواملُ التي تندرجُ في عمليّة اتّخاذ قرارِك؟

كما هي الحال دائمًا، إنّ العاملَ الأهمّ يتعلّقُ بالناس. هل أنت في مكانٍ توجَدُ فيه مع أشخاصٍ أذكياء وملتزمين ويملكون طاقةً كبيرة؟ هل هناك مواهبُ حوالَيك بما فيه الكفاية؟ هل سيأتي المزيدُ من الأشخاص الموهوبين للعمل معك؟ إلامَ تحتاج لتختارَ الأقوى؟

الشيءُ المهمُ التالي هو البنية التحتيّة التكنولوجيّة، بما فيها المواصلات. هل يمكنُ للمال والمعلومات أن يتدفّقا من دون أيّ عائق؟ هل يمكنك ويمكنُ لِزبائنك وشركائِك الاتّصال ببعضكم بعضًا من دون تأخيرٍ أو من دون وجود متاعب؟

وماذا نقولُ عن معدّل الذكاء في مجتمعك؟ هل هناك كلّياتٌ وجامعات، أو مؤسّسات الفكر والرأي، أو مراكزُ تدريبٍ لرَفْع مستوى الذكاء الجماعيّ؟ إذا كان الأذكياء هم الرابحون- وهم رابحون- فما الذي يفعلُه مجتمعُك لجَذْبِ الأدمغة والاستثمار فيها وتنميتِها؟

كيف تقيسُ مستوى طاقة المجتمع؟ الأكثرُ ليس بالضرورة هو الأفضل، والفوضى يمكنُ أن تكونَ أكثر ممّا ينبغي. لكنّ مجتمعًا ليس فيه طنينٌ صحّيٌ يمكن أن يكونَ مكانًا صعبًا لبَدء مشروعٍ جديدٍ وتوفير الموظّفين له.

وماذا عن قِيَمِ المجتمع الأخرى؟ هل هناك مشاركةٌ مدنيّة؟ هل يهتمُّ الناس الذين يسكنون هناك بالمكان الذي يدعونه بَيتهم؟ هل هناك تعاطف مجتمعيّ؟ هل يهتمُّ الناسُ بَعضهم ببعض؟ هل هناك شعورٌ بوجود اختراعٍ مستقبليّ؟ هل يعمل الناس معًا لتحقيق شعورٍ مشترَكٍ لِمَا يمكن أن يكونَ عليه مجتمعهم في السنوات القادمة؟

إنّه عالَمٌ كبير- ويصيرُ أصغرَ طوال الوقت. لا يتعلّق الأمرُ بِكَون العالَم مسطّحًا، إنّما يتعلّقُ بِكَوننا جميعًا مرتَبِطين ببعضنا بعضًا. خريطةُ الخطوط الجوّيّة اليابانيّة صحيحة: أنت في المركز، وكذلك كلُّ شخصٍ آخر.

القاعدة رقم ٤٨

إنْ أردتَ أن تُحدِثَ التغيير، ابدأ من مشروعٍ مُبدِع.

في عام ١٩٩٠م، نظرَتْ روزان هاغرتي (Rosanne Haggerty) نظرةً قاسيةً إلى الطريقة التي كانت وكالات الخدمة الاجتماعيّة في نيويورك تتعاملُ بها مع مشكلة المشرّدين المزمنة، فقرّرت أن تفعلَ شيئًا مختلفًا. ففيما بدا أنّ المسؤولين والخبراءَ المسؤولين عن المشكلة راغبون في التّساهل مع الوضع الراهن، كانت روزان مصمّمة على إنهاء مشكلة التشرُّد المزمنة. وقد كان لديها نموذجٌ يجمَعُ ما بين مشاعر الإقناع الأخلاقيّ والاقتصاد العمليّ. كانَتْ لديها منظّمةٌ تُدعى الأرضيّة المشتركة (Common Ground) كانت قد أسّسَتْها للقيام بهذه المهمّة. وكانَتْ لديها مشكلة: كيفيّة الانتقال من الخُطّة إلى التنفيذ. لقد تحتّم عليها أن تبيِّن أنّ نموذجَها سينجح في الوقت الذي تخلقُ فيه الأحوال التي تسمَحُ له بالنجاح. بكلماتٍ أخرى، إذا كانَ التغييرُ معادلةً حسابيّة، فإنّ عليها أن تحلَّ معادلتَين في الوقت ذاته.

إنّ الحلَّ لمعضلتها الثنائيّة كان يكمُنُ في شكلٍ مموَّهٍ بعيدِ الاحتمال. في قلب تايمز سكوير (Times Square) كان يقع فندق سكوير. في ذلك الوقت، كانَتِ المنطقةُ المحيطةُ بالفندقِ قَذِرةً وخَطِرة؛ إذ كانَتْ تُسيطِرُ على المنطقة سلوكيّاتٌ مثل البغاء (الدعارة)، وتَعاطي المخدّرات، وجرائم الشارع. لكنْ إنْ كان الحيُّ المجاوِرُ مُظلِمًا، فإنّ فندقَ تايمز سكوير كان قلبَ الظلام. كان البناءُ المتدهوِرُ ملآنًا بأناسٍ حياتُهم قد تحطّمت. وقدّم الفندق مَلاذًا للبائعين وسماسرة البغاء والبغايا، الذين كانوا يعرضون تجارتَهم في الشوارع. عندما عُرِض البِناء للبَيع، كان متوقّعًا ألّا يرغبَ أحدٌ في شرائه.

ما عدا روزان. ما شاهدَتْه في الفندق من جحيم، كانَ فرصةً لمشروعٍ مُبدِعٍ ومميّز. كان باستطاعتِها أن تستخدمَه لتُبرهِنَ على صلاحيّة نموذجِ التغيير الخاصّ بها، بينما يُحدِثُ في الوقت نفسِه تغييرًا حقيقيًا في الحيّ وفي حياةِ مئات المشرّدين في نيويورك.

ولَمّا كان الدعمُ الماليُّ لشراء مبنًى هو أوّلَ ما كانَتْ تحتاجُ إليه، فقد بَنَتْ في البدايةِ قضيّتَها على الاقتصاد. وكانت هناك دراسةٌ جدوى مُقنِعةٌ لأجل التغيير الذي سَعَتْ إلى خَلْقِه.

هل عرفَتِ المدينةُ أنّ كلفة الاحتفاظ بِبابِ خدماتٍ دوّار لأجل المشرّدين تَصِلُ إلى أكثر من ثلاثة أضعاف كلفة تُوفير سكنٍ لهم؟ وهل أدركَتِ المؤسّساتُ الماليّةُ الرئيسةُ أنّ تنظيفَ

فندق تايمز سكوير قد يؤدّي إلى تحسين المنطقة بأكملها؟

إنّ تجديدَ فندقٍ ما تجديدًا ناجحًا- حتّى ذاك الذي يستبدلُ بالرّجال والنساء المشرّدين في السابق بائعي المخدّرات- يمكن أن يؤدّي إلى زيادة التنميةِ الاقتصاديّة للمنطقة بأسرِها. قبل أن تنتهي من عملها، كانت روزان قد حصّلَت على ٤١ مليون دولارًا دعمًا لها من المدينة والداعمين الخصوصيّين مثل كلوروكس (Clorox) وجاي. پي. مورغان (J. P. Morgan). كانتِ الأموالُ ستُنفقُ على تحويل فندق تايمز سكوير من مأوًى للمتاجرين بالمخدّرات، إلى نموذجٍ عمليٍّ لمساكنَ تحت الإشراف لمشرّدي المدينة المزمِنين.

أوّلًا، حوّلت كومون غراوند (Common Ground) الفندقَ القَذِرَ إلى ٦٥٢ شقّةً سكنيّةً صغيرة، وإلى خِدماتٍ اجتماعيّةٍ في الموقع للمستأجرين المشرّدين سابقًا. ثُمّ توجّهَتْ روزان إلى منشآتٍ تجاريّةٍ ذاتِ علاماتٍ معروفةٍ مثل بن أند جيريز (Ben & Jerry's) وستاربكس (Starbucks) لاستِئجارِ أمكنةٍ في المبنى وقُربه. مرّةً أخرى كانت تستخدمُ حركةً واحدةً لحلّ مشكلتَين: قدّم الشركاءُ التجاريّون ذوي المواصفات العالية وظائفَ للمقيمين في المبنى، الذين تحسّنتْ حياتُهم من جديد، وبذا ساعدوهم على استعادة عافيَتِهم. وأكّدوا لمؤسّسات الأعمال الأخرى أنّ إعادة تنمية تايمز سكوير كان عملًا حقيقيًا جدّيًا. بعد مدّةٍ قصيرة، افتتحَتْ ديزني (Disney) مخزنًا رئيسًا في المنطقة، وكان تايمز سكوير بذلك في طريق عودته إلى سابقِ عهده.

مشروعٌ متميّزٌ واحدٌ برهَنَ على جدوى استراتيجيّة روزان في وَضْعِ حدٍّ للتّشرّد وتحفيزِ نهضةٍ مستمرّةٍ للمنطقة بأسرِها. وأثبتَ المشروع فكرةً مُعاكِسةً للفِطرة السليمة تقولُ إنّ مشروعًا غير ربحيّ يمكِنُ أن يوفّر أموالَ دافعي الضرائب ويولّدَ أرباحًا حقيقيّةً للشركاء والمستثمرين. كما أعطى المشروع روزان نموذجًا توضيحيًا لاستراتيجيّتها الكبرى لإنهاء التّشرّد في نيويورك وفي مدنٍ أخرى في جميع أنحاء أميركا.

ماذا بعد؟

التغييرُ هو نظامُ الوقت الحاضر. السياسيّون يَعِدون بالتغيير، والمنظّمات غير الربحيّة تصمّم برامجَ لإحداثه، والشركات تدفَعُ لقاءَ دوراتٍ تدريبيّةٍ لتمكينه.

المشكلةُ هي أنّ أشخاصًا قليلين يؤمنون به. إنّ التغييرَ هو مفهومٌ مائعٌ جدًّا لقبوله بكامله. كيف نغيّر؟ ومتى؟ وماذا؟

إنّ عَمَلَ مشروعٍ مُبدعٍ هو جَعْلُ التغيير قابلًا للتّصديق. عندما يَراه الناسُ ويشعرون بِوُجوده ويستفيدون منه، عندئذٍ لا يكونُ التغييرُ مجرّدًا، بل يكون تغييرًا حقيقيًا.

ماذا تستطيعُ أن تتعلّمَ عن المشاريع المتميّزة المبدعةِ من روزان هاغرتي وفندق تايمز سكوير؟

١.إنّ من الجيّد أن تكونَ لديك استراتيجيّة. إنّ النموذجَ الذي يبيّن كيف يحدُثُ التغييرُ يمكن أن يوجّه أعمالَك ويقدّم إليك نصًا تستطيعُ أن تستخدمَه لإقناعِ الآخرين. انظرْ إلى نموذجك على أنّه خُطّةُ عملٍ اجتماعيّةٌ للأعمال. إنّها تحتاجُ إلى مقدارٍ وافٍ من الانضباط والصرامة، وإلى مدخلاتٍ خارجيّةٍ كالتي تحتاجُ إليها خُطّةُ أعمالٍ ربحيّة. عندما تشحَذُ خُطّتَك، فإنّك ستتعلّمُ من الآخرين، وتحدّدُ أهدافًا للفُرَص، وتستقطِبُ حلَفاءَ تحتاج إلى مساعدتهم في أثناءِ انتقالك من الخُطّة إلى الواقع.

٢.للمبتدئين، ركّزوا على ما يمكنُ القيام به. ينبغي أن ينجَحَ مشروعُك الأوّل إنْ أردتَ أن تولّدَ مصداقيّةً لاستراتيجيّةِ التغيير الأكبر الخاصّة بك. اخترْ مشروعًا يمثّلُ رؤيتك ويحملُ فرصةً كبيرةً للنّجاح. وبينما تطوّرُ خُطّتك وتُضيفُ إلى استراتيجيّتك، فإنّك تبحثُ أيضًا عن المشروعِ المناسب. في هذه المرحلة من جهود التغيير التي تبذلُها، فإنّ كلّ مشكلةٍ تعترضُك هي أيضًا فرصة. إنّ الشيءَ الأكثرَ إزعاجًا وبشاعةً في تايمز سكوير، كان أرضيّةً مثاليّةً لإثباتِ جهود روزان هاغرتي في التغيير.

٣.الاعتباراتُ الماليّةُ يجب أن تنجَح. هل تذكر المعادلة "يحدُثُ التغيير عندما تكون كلفة الوضع الراهن أكبر من المجازفة بالتّغيير"؟ (انظر القاعدة رقم ٥) إذا كان مشروعُك يعودُ عليك بالوفر أو يقدّم إيرادًا جديدًا، فإنّك ستعزّز على الفور فرصك للنّجاح. إنّك تحتاجُ إلى السوق ليُصوّتَ بالإيجاب. عندما تجعَلُ الاعتباراتِ الماليّةَ تنجح، فإنّك تُعطي السوقَ سببًا آخرَ للتّصويت لك.

٤.ابحثْ عن شركاءَ رئيسين. عندما أضافَتْ روزان المدينةَ وبن أند جيريز وستاركبس وكلوروكس وجاي. بي. مورغان إلى فريقها، فإنّها حصلَتْ على أكثرَ من المال؛ إذ إنّها حصلَتْ على تأييدهم ونفوذهم ومصداقيّتهم. ومع أنّ برامجَهم تداخلَتْ جزئيًا مع برامجها، فإنّ روزان استطاعَتْ أن تحصلَ على دعمهم الكامل.

٥.انظرْ إلى التغيير وكأنّه نجيل (مسطّحٌ عشبيٌ أخضر). يُنتِجُ البستانيُّ النجيل إمّا بالبذور وإمّا بزرْعِ مساحةٍ من التربة بقطعةٍ من مسطّحٍ آخر، وهذا ما يمثّلُ أساسَ المسطّحِ العشبيّ الأخضر. ثمّ يضيفُ قطعةً ثانية، فتبدأ القطعتان بالنّمو تُجاه بعضهما بعضًا. وبمرور الوقت، يبرزُ مسطّحٌ أخضرُ بكامله عندما تغطّي هذه القطعُ الأرضَ وتغطّيها باللون الأخضر فتغيّرُ منظرَ الأرض بالتّدريج.

إنّ مشروعك المتميّزَ الأوّلَ هو مساحة التربة الأولى للأعشاب. إنّه يضَعُ الأساسَ لمصداقيّتك، ويجعلُك تربح مناصِرين لك. وغالبًا ما تقرّرُ المساحةُ الأولى من التربة القطعةَ الثانية التي ينبغي زراعتها. إنّه يُبيّن للآخرين كيف يمكنُ أن يصيرَ مشروعُك استراتيجيّة. وقد يؤدّي إلى الحصول على دَعمٍ ماليّ وسياسيّ مهمّ، يؤدّيان إلى خَلْقِ شراكاتٍ جديدة.

والأهمُّ من كلّ شيء، أنّه يجعَلُ الوعدَ بالتّغيير حقيقيًا. إنّه يحوّلُ جرأةَ الأملِ إلى جرأةِ النتائج.

القاعدة رقم ٤٩

إنْ أردْتَ أن تنموَ وأنتَ قائد، فعليك أن تنزعَ سلاحَ حُرَّاس حدودك.

كانتِ السنة ١٩٦٨م. كان أخي مارك قد أنهى دراساته في ألمانيا، وكانَ طالبًا يتلقَّى إعانةً من مؤسّسة فُلبرايت (Fulbright). ذهبتُ حينئذٍ جوًّا لأقضيَ الصيفَ معه في جولةٍ في أوروبا في سيارة فولكس ڤاجن التي كان قدِ اشتراها. ذهبنا إلى براغ العاصمة التشيكيّة للاستمتاع بفترة ازدهار "ربيع براغ" القصيرة جدًا، ثُمَّ توجّهنا عائدين إلى ألمانيا الغربيّة (لم تكُن ألمانيا قد توحّدَت بعد).

كان طريقُ العودةِ الوحيدُ من خلال ممرٍّ في ألمانيا الشرقيّة. وصلنا إلى نقطةِ تفتيشٍ وتوقّفنا حيث كان حَرّاس حدودِ ألمانيا الشرقيّة المسلّحين تسليحًا كاملًا يُسيطرون على تدفُّقِ حركةِ المرور.

عندما أتى دَورنا، سلّمنا جوازاتِ سَفرنا إلى أحد الحرّاس، وكان رجلًا ضخمًا يَلبسُ البزّة النظاميّة لجنود ألمانيا الشرقيّة ويحمِلُ بندقيّة أوتوماتيكيّة مُعلّقة على كتفه. ألقى نظرةً على جوازات سفرنا ولوّح لنا بيَده لنخرجَ من صفّ السيّارات ونقفَ في موقفٍ للمَركبات. ثُمّ اختفى داخلَ أحدِ أكشاكِ الحراسة المصطفّة على طول الحدود.

جلَسْنا في مَوقف المركبات وراقَبنا الحرّاس وهم يُشيرون للسيّارات الأخرى بالتقدّم. بعد ساعة، تَعِبنا من الجلوس في السيّارة فخرَجنا لكي نحرّك أجسادَنا. مرّت ساعةٌ أخرى ونحن لا نَزالُ جالِسين في مَوقفِ المركبات. لَم تكُن هناك أيّةُ علامةٍ على وُجود الحارس الذي أخَذَ جوازاتِ سفرنا. ولَم تَكُنْ هناك أيضًا أيّة علامةٍ على وجودِ جوازاتِ سفرنا. كنّا في أرضٍ مُحايدةٍ عند نقطةِ تفتيشٍ ألمانيّةٍ شرقيّةٍ من دون أوراقِنا الثبوتيّة.

في نهاية الساعة الثالثة، كان مارك قد ضاقَ ذرْعًا بالانتظار. بكلِّ تأكيد، كنّا شبابًا وأميركيّين، ولا شكّ أنّ الألمانَ الشرقيّين فكّروا أنّه من الممتع العَبَثُ معنا. لكنْ ما لَم يعرفوه هو أنّ لغةَ مارك الألمانيّة كانَتْ جيّدةً بحيث لا يمكنُ تمييزه عن مواطنٍ ألمانيّ.

جذبَ مارك انتباهَ أحدِ الحرّاس. لَم يكُنْ هو الحارسَ الذي انطلَقَ بجوازات سفرنا، لكنّه هو وبندقيّته كانا في مثلِ ضخامةِ الحارسِ الأوّل وخطورته. عندما اقتربَ الحارس إلى مسافةٍ يستطيع فيها أن يسمَعَ ما يُقال، قال مارك بلهجةٍ ألمانيّةٍ صرفة: "أخذَ أحدُ أصدقائك جوازات سَفرِنا منذ ثلاث ساعات. إنّه على الأرجح في بَرلين الغربيّة الآن".

استدار الحارس على عقبَيه وانطلقَ نحو المقصورة. ثُمّ عادَ ومعه جوازات سفرنا وأشارَ إلينا بالتقدُّم إلى أمام الصفّ من خلال نقطة التفتيش، ثُمّ عبرَ الحدود.

أصِلُ هنا إلى ذروة القصّة: بعد أربعين سنة، لَم يَعُدْ هناك وجودٌ لحرّاس الحدود، وزالت ألمانيا الشرقيّة، ومستشارةُ ألمانيا الموحّدة كانت قد نشأت في دولةٍ لَم تَعُدْ موجودةً الآن.

ماذا بعد؟

سواءٌ أعلِمنا أم لَم نعلَم، فإنّ لدى جميعنا حرّاسَ حدود. في بعض الأحيان يكونون مَجازيّين؛ وفي أحيانٍ أخرى يكونون حقيقيّين. في كلتا الحالتَين، التفسير هو ذاته: نحتاجُ إليهم لأجل حمايتِنا الشخصيّة، لبقائنا على قَيد الحياة. وفي معظم الأحيان تصيرُ الحالةُ معكوسة- أي يصيرُ حرّاسُ الحدود حرّاسَ السجن، وما يبقى على قَيد الحياة ليس هو الأمر الأهمّ. كلّما ارتفعتَ إلى مستوًى أعلى في مهنتك؛ وكلّما كنتَ أنجَحَ في عملك، وكلّما حصَلتَ على حرّاسٍ أكثر، كان الثمنُ الذي تدفعُه أكبر.

ولنأخُذ خبرتي في كلّيّة هارفرد للأعمال. عندما دخلتُ حرمَ الكلّيّة أوّلَ مرّة، بدا كأنّه مدينةٌ محاطةٌ بجدران. حتّى إنّ تخطيطَ الأرض فيها بدا كأنّه منطقةٌ محاطةٌ بخندقٍ مائي. كانتِ البوّاباتُ محروسةً ولَم يكُنْ يستطيعُ الدخولَ إليها أو العبور منها إلّا الأشخاص المدعوّين (المخوَّلين).

بعد مدّةٍ وجيزة، بدأ ردُّ فعلي الأوّليّ يتلاشى. كان شعورًا رائعًا أن أكونَ داخل البوّابات، وكان ذلك يعني أنّي أحدُ أفضل الأشخاص وأذكاهم هناك. كانَتْ بطاقةُ عملي الخاصّة بمجلّة "هارفرد بزنس ريفيو" أشبَهَ ما تكون بجواز سفر، ممّا سمحَ لي بالوصول إلى غرفةِ طعامِ الهيئة التدريسيّة والمكتبة والصالة الرياضيّة. تأكّدَتْ مكانتي بين النخبة بما نعمتُ فيه بالوصول إلى الحرم الجامعي.

عندما غادرتُ كلّيّة هارفرد للأعمال، أنزلَتِ البوّابات بسرعة. إذا أردتُ أن أعودَ وأزورَ صديقًا لي من الهيئة التدريسيّة، سيَطلُبُ منّي حَرّاس البوّابات أن أسجّلَ دخولي وأذكرَ الشخصَ الذي سأزوره وأوقِفَ سيّارتي في المنطقة الخاصّة بالزوّار من الخارج. جعلَني هذا الوضعُ أتساءل: ما الذي يمنعُ حَرّاسَ البوّابات من دخوله، بينما تحتاج كلّيّة هارفرد للأعمال لأن تسمح بدخوله؟ ماذا كان ثمنُ هذا المنحنى المغلَق الدفاعيّ الذي لا يصعُبُ جدًّا اختراقه؟

بالتأكيد، ليسَتِ الدُوَلُ أو الجامعاتُ هي التي تُغلِقُ حدودَها فقط على نفقتها الخاصّة. رأيتُ أناسًا يفعلون الشيءَ ذاتَه- عادةً ما يفعلُ القادةُ هذا كوسيلةٍ لحماية أنفسهم من نجاحهم. يبدأون مهنَهم متعلِّمين مُنفَتحين من السهل الوصول إليهم. وعندما يترقَّعون في المؤسّسة- في العادة لأنَّهم متعلِّمون- تغمرُهم المطالبُ والتوقُّعاتُ التي يحمِّلهم إيّاها الآخرون. إنَّها كثيرةٌ جدًا وينتهي بهم الأمر إلى تشكيلِ قشرةٍ خارجيّةٍ غير مرئيّةٍ- درعٍ واقٍ للجسد يشبهُ الصدفة المحيطة بهم. يخفضُ هذا الدرعُ الضغوطَ الطاغية. لكنْ هناك ثمنًا له: لا يستطيعُ القائدُ أن ينموَ خارج حدود هذا الدرع. والأسوأُ من هذا هو أنَّ ما في الداخل يبدأ يتضاءلُ ويموت لأنَّه انقطعَ عن مصدرِ الطاقةِ الجديدة. إنَّ القائدَ الذي كان متعلِّمًا صار شخصًا آخر يتَّصف بالقسوة. من الممكن رؤية هذا الوضع لدى السياسيّين والرياديّين والرؤساء التنفيذيّين. إنَّهم يبدأون من شرارةٍ خاصّة، لكن عندما يُغلِقون حدودَهم، تنطفئُ الشرارةُ وينتهي بهم الأمرُ إلى وجودِ حرّاسٍ لحدودهم- الحقيقيّين والمجازيّين- يَضبطون إمكانيّةَ الوصول إلى الداخل.

هل هناك ما يمكنك القيام به لتَبقى مُنفتِحًا وحيًا وقابلًا لوصول الآخرين إليك؟

أوَّلًا، احتفِظْ حولَك بالأشخاص الذين لا يخافون أن يقولوا الحقَّ لأصحاب السلطة. يحتاجُ القادةُ إلى أشخاصٍ يتَحدّونهم ويخالفونهم الرأي. سيُزيلُ النظام بشكلٍ روتينيٍّ هؤلاء الأشخاص. ويُبقي حرّاسُ الحدود- في شكل المساعدين الإداريّين ونوّاب الرؤساء التنفيذيّين- هؤلاء الأشخاص المخالفين بعيدًا عن الرئيس. إذا كنتُ قائدًا، فالقرارُ يعودُ إليك في السماح لهم بالاقتراب منك- سواءً أفي البيت أم في العمل.

ثانيًا، تذكَّر جيِّدًا أنْ تحتكَّ بالناس الحقيقيّين. عندما تَرشَّحَ جورج دبليو. بوش للانتخابات الرئاسيّة للمرّة الثانية، انتشرَتِ الأخبارُ بأنَّه لا يعرفُ كلفةَ غالون الحليب. قالَتِ القصّةُ إنَّه ذهبَ إلى مخزن البقالة وتعجَّبَ لدى رؤيته جهاز المسح الضوئيّ. أهذا صحيحٌ أم خطأ؟ ليس هذا هو المهمّ. الفكرة هنا هي أنَّ الناسَ حسبوه شخصًا لا يعرفُ كيف تكونُ حياتُهم العاديّة. إنَّ السبيلَ إلى هَزْمِ حرّاس الحدود هو التأكُّد من عبور الحدود. تناوَلْ غداءَكَ موضوعًا في كيسٍ بُنّيٍّ على طاولةِ العاملين الآخرين. ادعُ شخصًا غير مُسرِفٍ إلى الغداء. أجِبْ على المكالماتِ التي تردُ إلى هاتفك بنفسك- هذا أسلوبٌ ناجحٌ بالنسبة إلى وَرِن بافيت.

ثالثًا، لا تنكِرِ الجانبَ العاطفيّ للأعمال. في عام ٢٠٠٢م، فاز دانييل كانمان (Daniel Kahneman) بجائزة نوبل في الاقتصاد بسبب عمله على الجانب العاطفيّ من الاقتصاد. واليوم نحن نعرفُ أنَّ الأعمالَ ليسَتْ كلُّها أرقامًا وتفكيرًا منطقيًّا. إذ يلعبُ الذكاءُ العاطفيّ دورًا مهمًّا في نجاح الأعمال كما يلعبُه حاصلُ الذكاء الخام. لسوء الحظّ، لا يوجَدُ الكثير في كلّيّات الأعمال أو في مجال الأعمال من الأمور التي تعلِّمُ القادةَ استخدامَ الجانب الأيمن من الدماغ. يصرفُ عددٌ قليلٌ من الرؤساء التنفيذيّين وقتًا لحضور صفوف الرسم، أو الالتحاق بصفوف الموسيقى، أو تجربة أشكالٍ مختلفةٍ من التأمُّل.

هذا أمرٌ سيئٌ جدًا. لأنّه إنْ أردتَ أن يُنزِلَ حُرّاس حدودك بندقيّاتهم، فإنّه قد يتحتّم عليك أن تلتقطَ فرشاةَ دهان. أو تعلَّمْ تحدُّثَ الألمانيّة بطلاقة.

القاعدة رقم ٥٠

في طريق الصعود، حذارِ من مَواطن قوَّتك؛ فإنَّها ستَكون نقاطَ ضعفِكَ في طريق الهبوط.

يُعدُّ جون دُوار على نطاقٍ واسع، الرأسماليّ الرياديّ الأكثر تأثيرًا في جيله. ولهذا السبب قد تكونُ فكرةُ الكتابِ التي وصفَها لي ذاتَ مرّةٍ عندما كنتُ في **"هارفرد بزنس ريفيو"**- أكثرَ فكرةِ كتابِ أعمالٍ إفادةً، لكنَّها لم تُكتَبْ بعدُ.

قال جون: "لديّ جميعُ خُطَطِ الأعمال القديمة هذه في مكتبي". ثُمَّ تفوّه بأسماء قائمةٍ من الشركات المدهشة التي دعمَها في "كلاينر پيركنجز"، بدءًا بشركة "كومپاك كومپيوتر" (Compac Computer). أكملَ قائلًا: "في كلِّ حالةٍ يمكنك أن تجِدَ جملةً واحدةً أو فِقرةً تَصِفُ ما يتميَّز به نموذجُ أعمالهم الفريدةِ من نوعها. قد يكونُ نظامُ توزيعهم الفريد أو نموذج التجزئة لديهم. يمكنُ أن يكونَ العنصرُ الذي يفسّرُ نجاحَهم في البداية، هو ذاتُه ما يفسّر فشلَهم لاحقًا".

قلتُ لجون إنّي لا أعرفُ كيف يعمَلُ عالَم رأسِ المال الاستثماري؛ لكنّي اعتقدتُ أنّي أعرِفُ كتابًا عظيمًا ومقالةً رائعة في "هارفرد بزنس ريفيو" عندما سمعتُ ما قد قيل. بدا كأنَّه تقاطُعٌ بين أفضل أمثلةِ الحالاتِ الدراسية في كلِّيةِ هارفرد للأعمال، وتعليقاتٍ متأنّيةٍ لمستثمرٍ متمرّس في كيفيّةِ تطبيقِ الأفكار. إنّ ستٌّ إلى عشرِ حالاتٍ دراسيّة يمكنُ أن تُشكِّلَ كتابًا رائعًا مدهشًا في فنّ الريادة- مع فصلٍ واحدٍ مكتوبٍ كمساهمة في "هارفرد بزنس ريفيو".

بالتأكيد، لَم يكتُبْ جون الكتابَ قطّ- أو على الأقلّ لَم يكتُبه بعد.

غير أنَّ الفكرةَ التصقَتْ بي. كان هناك مبدأٌ عامٌّ قد حدّده جون وكان له معنًى واقعي. إنّه أكثرُ من "ما يرتفع يجبُ أن يهبط". هو يقولُ إنَّ الشيءَ الذي ساعدَكَ على الصعود هو الشيءُ نفسه الذي سيُؤدّي إلى هبوطك. ابتدأتُ أراه قانونًا عالميًا يمكنُ تطبيقه على صعودِ الشركات والصناعات وحتّى الدول وهبوطها.

فسّرَ هذا المبدأ كيف تحوّلت صناعةُ السيّارات في الولايات المتّحدة ذات المزايا المتأصّلة فيها إلى ضعفاتٍ عندما تحوّلت الأسواقُ تحوّلًا فجائيًا نحو السيّارات الجيّدة ذات الكفاءة في توفير استهلاك الوقود. وأعطى المبدأ أيضًا معنًى للميزات التي اعتمدَت عليها الصحفُ الأميركيّة لعقود، وكيف حوّلَتِ الشبكةُ هذه الميزات إلى نقاطِ ضعف. عندما تبدأ في تطبيق مبدأ جون على الشركات والصناعات، يتحوّل الأمرُ إلى لعبة أعمالٍ قادرةٍ على تغيير الواقع. الخاسرون اليوم، سواءٌ إعلاميّين كانوا أم موظّفين في خطوط الطيران أم عاملين في البَيع بالتّجزئة أو الموادّ الاستهلاكيّة- سمِّها ما شئت- طاروا أوّلًا بفكرتهم المتميّزة إلى القمّة كميّزة، ثمّ نزلوا بها إلى الحضيضِ كضَعف.

وإذا كان الأمرُ ينطبِقُ على الشركات، فهل ينطبقُ على الدُوَل؟ هل يمكن أن تصيرَ مَصلحةُ الدُوَل التنافسيّة وميّزتها بهذه السهولة مساوئَ تنافُسيّة؟ ماذا يحدُثُ لو انقلبَتْ أوضاعُ السوق الأساسيّة مثل الطاقة والبيئة أو التمويل العالميّ؟ هل يتحوّلُ أسلوبُ حياةِ أمّةٍ بأكملها إلى خَطَرٍ على الأمن القوميّ إذا ما تغيّرَ السياقُ العالميّ؟

ماذا بعد؟

فلْنُعِدْ هذه القاعدةَ من المستوى العالميّ إلى المستوى الشخصيّ.

عندما يتعلّقُ الأمرُ بأدائك في العمل، فما أعظمُ مَوطنِ قوّةٍ لديك؟ هل يمكنُ أن يصيرَ أعظمَ مَوطن ضعف؟

هذا يحدُثُ في السياسة طوال الوقت. مستطلعو آراء الجمهور يَدعونه "التفاضل المتعلّق بالمعنى" (Semantic differential). إنّه بصورةٍ أساسيّةٍ قانونُ نيوتن الثالث المطبّق على اللغة: لكلّ سمةٍ إيجابيّة، سمةٌ مساويةٌ لها في المقدار، ومعاكسةٌ في الاتّجاه (سمةٌ سلبيّة).

فَلْنقُل إنّ أعظمَ مَوطن قوّةٍ لديك أنت المترشّحَ هو ذكاؤك وفصاحتُك. يحاولُ منافسُك أن يُقنعَ الناخبين بأن ينظروا إليك كشخصٍ من النُخبة لا يعرفُ إلّا الكلام. من ناحيةٍ أخرى، إذا كانَ أعظم مواطنِ القوّة لديك هو قدرتك العمليّة على جَذْبِ الإنسان العاديّ، فإنّ منافسك سيُصوّرك على أنّك شخصٌ غيرُ مثقّفٍ وغير مؤهّلٍ في عالَم القيادة السياسيّة المعقّد. وكما يذكّرنا القولُ الصينيّ القديم: "إنّ لكلّ جانبٍ دومًا جانبًا آخر".

ماذا بشأن جانبيك؟ هل لديك القدرةُ على أن ترى نفسَك كما يَراك الآخرون- أي كما يراك رئيسُك أو خصمُك، أو الذين يعملون معك؟ إذا سنحتْ لك الفرصةُ لتَكتبَ على بطاقةٍ بحجم ١٢.٥×٧.٥سم أعظمَ مَواطن قوّتك، هل يمكنُك أن تقلبَها وتحوّلها إلى ضعفات؟ وما الذي يمكنك حقًا أن تتعلّمَه من التمرين؟

فَلنقُلْ إنّ أعظمَ وأثمنَ ما تملكه هو ذكاؤك، فهذا موهبة. أنت سريعُ الاستيعاب وتلخّص الأفكارَ بسرعة، كما أنّك جهازُ أفكارٍ فطريّة.

فكِّر الآن في الجانب المظلِم لكَونك ذكيًا. مغرورٌ ومتفاخر؟ شعورٌ بالتفوّق الفكريّ؟ افتقارٌ إلى الدفء الشخصيّ؟

مثلًا، هل تُصرّ دومًا على كَونك أذكى شخصٍ في الغرفة؟ وهل الأفكارُ الوحيدةُ التي تروّج لها هي أفكارُك؟ هل حدثَ وأن أثنيتَ يومًا على أفكار الآخرين العاملين معك؟ هل تستخدمُ قدراتك العقليّة التي لا تصدَّق لتشيرَ إلى وجود عيوبٍ في طريقةِ تفكيرهم وتحطّمَ أفكارَهم؟ كيف يرى العاملونَ معك الطريقةَ التي تستخدمُ فيها ذكاءَك؟ هل تخيفُهم، أم أنّهم يُرحّبون بالفرصة ليكونوا ضمنَ فريقِ معك؟

عندما تبدأ في رؤية المواهب التي أوصلَتك إلى حيث أنت اليوم، فإنّك تستطيعُ أن ترى أيضًا كيف يمكنُها أن تمنعك من التقدُّم إلى الأمام- أو حتّى كيف تتسبّب في سقوطك.

هذا لا يعني أنّ عليك أن تتخلّى عن مواطِن قوّتك. حتّى لو كنتَ قد طوّرتَ مواطِنَ قوّةٍ جديدة، فستكون لديها "جوانب أخرى". الفكرةُ هي، عندما تنظرُ إلى ما تملك من الجانبَين، فإنّه يمكنُك أن تبدأَ في التّعويض عن الجانب المظلم. كلُّ ما يتطلّبه الأمرُ هو قليلًا من الوعي الذاتيّ لتَبقى القوّةُ في حوزتك.

القاعدة رقم ٥١

أدِّ عملكَ بكلِّ جِدِّيَّة،

لكنْ لا تعامِل نفسَك

بالطريقة ذاتها.

كان واجبًا استثنائيًا في الحياة. كان عليّ أن أديرَ حوارًا بين أربعةٍ من القادة الدينيين في العالَم. جلس إلى أقصى يساري الشيخ أحمد محمد الطيّب، عميد جامعة الأزهر في القاهرة ومديرها، وإلى جانبه الحاخام ديڤيد روزن (David Rosen)، رئيس اللجنةِ اليهوديّة العالميّة للتشاور بين الأديان، وكبيرُ حاخامات أيرلندا السابق، وإلى أقصى يميني جلس فيليب (Philip)، رئيس أساقفة پولتاڤا (Poltava) وكرمينتشاغ (Kremenchug)، وهو مندوبٌ أرسلَه إلى المؤتمر بطريرك الكنيسة الأرثوذكسيّة الروسيّة. ومباشرةً إلى يميني، جلسَ قداسة الدالاي لاما (Dalai Lama).

كانت مَهمّتي هي أن أقودَهم في محادثةٍ تتطرّق إلى الدين المنظّم والروحانيّة والنّزاعات البشريّة والأعمال. في النهاية، كان لديّ سؤالٌ محدّدٌ أطرحَه على كلِّ واحدٍ منهم- سؤالٌ كنتُ أرجو أن يكونَ مهذّبًا وواضحًا.

هل يعتقدُ فيليب أنّ كنيسته وكنيسةَ روما ستتَحاوَران ثانيةً في السنوات الخمسين القادمة؟

ما الذي يمكنُ أن يقولَه الطيّب ليؤكّد ثانيةً للغربيّين أنّ القرآن الكريم لا يتغاضى عن الإرهاب ولا يصفحُ عنه؟

هل يرى الحاخام روزن أنّ إسرائيلَ تتحوّل من دولةٍ عَلمانيّةٍ إلى دولةٍ دينيّة؟

أبقَيتُ السؤالَ الأخير للدالاي لاما. كان يبدو من المناسب إنهاءُ الجلسةِ بكلماته.

"إذا ما أخذنا في الحسبان كلّ ما تفعلُه الصين بالتّبت- سكّةَ الحديد التي بناها الصينيّون، وقَمعَ الرهبان، والمحاولاتِ لاجتثاث اللغة والتقاليد- هل تعتقدُ أنّ البوذيّة قادرةٌ على البقاء على قَيد الحياة هناك؟".

كنتُ جالسًا عند مِرفقِه. في بداية الجلسة؛ ولتوضيح الرسم على سقف كنيسة سيستين (Sistine)- الذي رسَمه مايكل أنجلو (Michael Angelo)- قبض على ذراعي ولمسَ سبَّابتي بسبَّابته بطريقةٍ مؤثِّرة. أدرتُ الآن مقعدي بحيث صِرنا وجهًا لوَجه.

بدأ جوابَه بسَردِ الحقائق من دون أن يُظهِرَ أيَّة مشاعر. إليكم عددَ البوذيِّين في العالَم. هناك عددٌ منهم في آسيا وعددٌ آخر في أوروبا وأميركا الشماليَّة. كان ذلك واضحًا كما قال. على الرَّغم من كلِّ ما فعلَه الصينيُّون بالتبت، فإنَّه لَم تكُنِ البوذيَّة معرَّضةً يومًا لخطر الاختفاء من العالَم.

ثُمَّ انتقلَ إلى موضوع التَّبت والصين.

كنتُ أتوقَّعُ أن يكونَ محترزًا في جوابه. الصينيُّون يراقِبون كلَّ ما يقولُه. حتَّى في هذه الرحلة، حاوَلَ الصينيُّون بطريقتهم المعتادة أن يمنعوه من الاجتماع برؤساء الدُّوَل والداعمين التبتيِّين، وكان تخميني أنَّه سيَمتنعُ عن قَولِ الكثير عن الصين، وقد كنتُ مخطئًا.

بدأ الدالاي لاما بقَوله: إنَّ المشكلةَ بين الصين والتبت لا تكمُن في سكَّة الحديد التي بناها الصينيُّون، أو العدد الكبير من الصينيِّين الذين ينتقلون إلى التبت، بل إنَّ المشكلةَ الحقيقيَّةَ كانت أنَّهم كانوا صينيِّين غير مناسبين؛ حيث إنَّهم كانوا يرسِلون صينيِّين أغبياءَ إلى التبت!

عند قَوله هذا، ضحك جميعُ الحضور. ولَم أستطعْ إلَّا أن أبتسمَ ابتسامةً عريضةً أمامَه.

الطريقةُ التي كان يتَّبعُها الصينيُّون الذين يأتون إلى التبت في الطهي، تُنتجُ طعامًا غبيًا، والطريقةُ التي كانوا يتفاعلون بها مع أهل التبت- غبيَّة بوُضوح. كلُّ شيءٍ سيَكون أفضلَ بكثير لجميع المعنيِّين لو أرسَلَ الصينيُّون إلى التبت صينيِّين أفضلَ وأذكى بدلًا من أولئك الصينيِّين الأغبياء! كان من الواضح أنَّه يستمتعُ بينما يستعرِضُ النواحيَ المتعدِّدة لغَباء الصينيِّين الذين انتقلوا إلى التبت.

ثُمَّ وصلَ إلى نقطته الأخيرة.

قال إنَّنا قد لا نكونُ في تلك اللحظة بالذَّات مُدركين حقيقةَ أنَّ هناك عددًا كبيرًا من البوذيِّين الذين يعيشون في الصين. كان عددُهم كبيرًا وآخذًا في الازدياد، وكان هناك عطشٌ روحيٌّ عميقٌ داخل الصين، وكانت البوذيَّة تجدُ ممارِسين جُددًا يتبنُّون تعاليمَها.

قال الدالاي لاما: ما دامت هذه الأمور تجري في الصين، مَنْ يعرفُ ما الذي قد يحدُث؟ ربَّما سيَسيطرُ البوذيُّون في المستقبل على الصين!

ثُمَّ ضحك تلك الضحكةَ القويَّةَ المرتفعة التي تصدرُ عنه بسهولةٍ ومن دون إنذار. وضحك معه جمهورُ الحاضرين وصفَّقوا له واستمتَعوا كثيرًا بأسلوبه العمليِّ وبحسّ الدُّعابة

لديه.

في وقتٍ لاحقٍ من تلك الليلة، وجدتُ نفسي أفكِّرُ مليًا في هذا الشخص وفي مَن يكون، وفي ما قاله أيضًا. ها هو شخصٌ فريدٌ من نوعه في العالَم أجمع. يتطلَّع إليه شعبُه طلبًا للإرشاد الروحيّ والقيادة السياسيَّة؛ والعالَمُ معجبٌ برسالةِ رأفته الموجَّهة إلى الجميع، وهو رجلٌ روحانيٌّ يُسَرُّ بالعلم. عند الإجابة عن أحد أسئلتي، قال إنَّه حيث يبرهنُ العلمُ على أنَّ المعتقداتِ البوذيَّةَ القديمةَ خاطئة، فإنَّ على البوذيَّة أن تتغيَّر. قد تختفي دَولتُه من على خريطة العالَم بينما يكونُ منشغلًا بدراسةِ الشتاتِ اليهوديّ، وذلك ليَتعلَّم كيف تغلَّبَ شعبٌ آخرُ على حقيقة فقدان وطنه. وفي كلِّ يومٍ عندما يكون في دَرامسالا (Dharamsala) في الهند، مقرِّ الحكومةِ في المنفى، يجتمعُ مع أهل التبت الذين تحمَّلوا مَصاعبَ هائلةً لدى الفرار من بلدهم.

ومع ذلك، عندما سألته سؤالًا جِدِّيًا عن آفاق المستقبل بالنسبة إلى أرضه وشعبه، أعطى جوابًا من مستويَين على الأقلّ. كان ردُّ فعله الأوَّلُ مباشرًا ومبنيًا على الحقائق والتاريخ. وكان جوابه الثاني مَرِحًا وذكيًا وبارعًا. كانت قضيَّةً جِدِّيَّة، وكانَت مسألةً تبعث على الضحك.

عندما رجعتُ إلى البيت من المؤتمر، خطرَت لي فكرةٌ أخرى بشأن ملاحظتِه الأخيرة عن سَيطرة البوذيَّة على الصين، والتي جعلَتنا جميعًا نضحكُ معه. إذا كنتَ تؤمن بالتَّناسُخ وتستطيع أن تلقيَ نظرةً طويلةً على الزمن والتاريخ، أيمكِنُ أن يكونَ على صواب؟ هل يُمكِنُ للبوذيَّة أن تتأصَّلَ في الصين؟ هل سيَقبَلُ الصينيُّون المتعطِّشين روحيًا فلسفةً ستَجعلهم يبدون أكثرَ مثل أهل التبت بدلًا من أن يصيرَ أهلُ التبت مثل الصينيِّين؟

ما الجزءُ الذي كان جديًا من جواب الدالاي، وما الجزء الذي كان دُعابةً؟

ماذا بعد؟

يأخذُ كلُّ شخصٍ أعرفُه عملَه على محمِلِ الجِد. قد تكونُ عاملًا في مجال الأخشاب، أو رياديًا طموحًا، أو طالبَ هندسةٍ معماريَّة، أو أستاذًا جامعيًا يدرِّس الألمانيَّة. وقد تكونُ من الذين يعمَلون ليصيروا أعظمَ المصمِّمين الداخليِّين، أو مهندسَ حدائق، أو متعهِّدًا، أو سائقَ تاكسي، أو عاملًا يقدِّمُ القهوةَ إلى الزَّبائن. الأشخاصُ الحقيقيُّون يؤدُّون عملَهم بكلِّ جدِّيَّة. إنَّ ما يفعلونَه هو أمرٌ مهمّ. إنَّه مهمٌّ بالنسبة إليهم لأنَّه يشكِّل جزءًا كبيرًا من شخصيَّتهم، وهو مهمٌّ بالنسبة إلى أصدقائهم وعائلاتهم الذين يعتَمدون عليهم، وهو مهمٌّ أيضًا بالنسبة إلى الزَّبائن والوُكلاء والزُّملاء لأنَّنا نحن جميعًا، بشكلٍ ما، نوجَد في هذه الحال معًا.

لكن، ما الذي يفصِلُ الناسَ الذين يرغبون في العمل عن الذي يفضِّلون البقاء بعيدين منه؟

الجوابُ ليس بأهمِّيَّة العمل، وليس في المال، وليس في فرصةِ الحضور إلى جانب مشاهير، أو ادِّعاء استحقاقِ لقبٍ ممتازٍ في العمل.

يكمُن الفَرقُ في أسلوب تصرُّف الناس وسلوكهم، والكيفيَّة التي يبدون بها بالنسبة إليك، وإضافةً إلى الوقت والحيِّز اللذين يفردونهما لك في حياتهم.

الطريقةُ التي أدارَ بها تيد ليڤيت مجلَّة "هارڤرد بزنس ريڤيو" تفسِّر ما أتحدَّثُ عنه. أدَّى تيد العمل بكلِّ جِدِّيَّة، وكذلك أخذ الأفكارَ بكلِّ جِدِّيَّة. وأدَّى مهمَّةَ التعليم في كلِّيَّة هارڤرد للأعمال بكلِّ جِدِّيَّة، وأدَّى بالتأكيد عملَه في "هارڤرد بزنس ريڤيو" بكلِّ جِدِّيَّة. ولَم يرغَبْ في العمل إلَّا مع أشخاصٍ تعلَّقوا بتلك المجلَّة كما فعلَ هو.

لكنَّ تعريفَه للثَّقافة التي أرادَها لمجلَّة "هارڤرد بزنس ريڤيو" كان تعريفًا خاصًّا به كلِّيًا، فقال:"علينا أن نكونَ مثل عائلة إيطاليَّة. نتقاتل بشدَّة ثُمَّ نستمتعُ معًا".

نرغَبُ جميعًا في العمل مع أشخاصٍ يؤدُّون عملَهم بكلِّ جِدِّيَّة؛ لكنَّهم لا يُعاملون أنفسَهم بالطريقة ذاتها. نرغبُ في العمل مع مَن يملكون الوقت للضَّحك ولِسَرد القصص، ومع الذين يستمتِعون بمَزج الأفكار التي لا يمكِنُ إلَّا لمجموعةٍ تملك طاقةً كبيرةً أن تستخرجَها. إنَّنا نرغبُ في العمل مع أناسٍ واثقين بأنفسهم وبشخصيَّاتهم بحيث يكونون قادرين على الاستمتاع بالفكاهات التي تكونُ على حسابِهم هم. هؤلاء الذين يجلِبون الآخرينَ إلى داخلِ الدائرة لتصيرَ أكبرَ وأكثرَ إشعاعًا وأكثرَ خِفَّة بقليل.

إنَّ العملَ شاق، والحياة قصيرة. ألَا يجبُ أن نفرحَ جميعًا لجِدِّيَّة عملنا ونضحك على السخافة التي تحيطُ بنا؟

القاعدة رقم ٥٢

ابقَ يَقِظًا! هناك معلِّمون في كلِّ مكان.

كنتُ جالسًا في طائرةٍ تحلِّقُ فوقَ وسطِ أوروبا وأستمعُ إلى هانس ريتز (Hans Reitz) وهو يروي قصَّته. وُلد في قريةٍ صغيرةٍ جدًّا في بافاريا، وهو واحدٌ من سبعة أطفال. كانت والدته تُديرُ حانةً، وغادر والده البيتَ عندما كان هانس صبيًّا.

عندما كان في السابعةَ عشرة أو الثامنة عشرة، شاهدَ هانس فلم غاندي. ذهبَ إلى والدته وقال لها إنَّ عليه أن يذهبَ إلى الهند. وبحصوله على بَرَكتِها ومن دون أيَّة نقود، فعلَ ما يفعلُه الهائمون على وجوههم والساعون: وجدَ معلِّمًا، بالكاد كان يحصلُ على الطعام، وكان يسكنُ بين الفقراء ويقبَلُ كلَّ شيء. وجدَ الصوفيِّين البائسين، وفي النهاية؛ وبعد سنواتٍ من الدراسة، وجدَ ما كان يبحث عنه.

يُديرُ هانس اليومَ شركةَ أحداثٍ لمؤسَّسات الأعمال هي الأكثر إبداعًا في أوروبا، وتُعدُّ أعمالُه الأكبرَ والأنجحَ بين زبائنه. ويمارِسُ أيضًا الدروسَ الروحيَّة التي تعلَّمها في الهند، يتبرَّعُ ببعضٍ من نقوده لدَعم المشاريع الاجتماعيَّة. أحدُ هذه المشاريع عبارةٌ عن تجارةٍ تتعلَّق بالبُنِّ مع أحد محالِّ بَيع القهوة شبيهٍ بمقهى ستاربكس في مطار فرانكفورت. ويوزِّع موظَّفو هانس كفَيْاتٍ مجَّانيَّةً من القهوة المصنوعةِ من حبوبٍ تأتي من إحدى مزارع البُنِّ في الهند. يدفَعُ هانس للمزارع أسعارًا أعلى من أسعارِ السوق ثمنًا لحبوبه، ويذهب إلى المزرعة على قدر استطاعته ليتعلَّم هناك.

في إحدى رحلاته، كان هانس يتحدَّثُ إلى المزارع عندما رفعَ نظرَه ورأى مجموعةً من القِرَدة تأكلُ حبوبَ البُنِّ من النباتات. كانَتِ القِرَدةُ تَنهَبُ المحصولَ ممَّا يكلِّفُ المزارعَ أموالًا حقيقيَّة. سأل هانس المزارعَ عمَّا كان عليهم أن يفعلوه. هل يجلبون بندقيَّة ويطلقون النارَ على القِرَدة؟

قال المزارع لهانس: "إذا ابتدأتَ تطلقُ النارَ على القِرَدة، ستقضي بقيَّة حياتك وأنت تطلقُ النارَ عليها".

أخرجتُ بطاقةً بحجم ١٢.٥×٧.٥سم، وكتبتُ كلماتِ المزارع. صار هانس معلِّمي.

كنتُ جالسًا إلى طاولةٍ خشبيّةٍ طويلةٍ مقابلَ بِل لياو (Bill Liao) نتشاركُ وجبةَ الطعامِ وأستمعُ إلى قصّته. وُلِد بِل لياو في ملبورن الأستراليّة، ولكنّه يَقسِمُ وقتَه الآن ما بين أيرلندا وسويسرا. يَصِفُ نفسَه بأنّه رياديٌّ متسلسل عمره ٤٢ سنة، وقد رسَبَ ثلاثَ مرّاتٍ في المدرسة الثانويّة إذ قد أضجرَته كثيرًا عمليّةُ الحفظِ الروتينيّة. في سنّ الثانية عشرة كان يركّبُ الحواسيب ويصمّمُ برامجَ لها. وفي عام ٢٠٠٣م، كان بِل مُنغَمِسًا في أنظمةٍ تكيُّفيّةٍ مُعقّدةٍ وفي برامج تشبيكٍ اجتماعيّة، ويُجري اتّصالاتٍ محمومةً عبر عالَم الأعمال كلّه. كان بِل وصديقُه يتشارَكان ملاحظاتهما عندما اكتشفا أنّ لديهما كراهيةً عميقةً مشتركةً للطريقة التي كانَت تعمَلُ بها مَواقع التّشبيك الاجتماعيّ التقليديّة. لَم تكُن هناك فرصةٌ كافيةٌ لِبناء علاقاتِ الأعمال الممتدّة التي حدّدَتِ التّشبيك في عالَم العمل الحقيقيّ. فقرّرا أن يصنعا شيئًا أفضل: Xing.com.

بعد تسعين يومًا من تأسيس Xing.com كان التدفُّقُ النقديُّ في الشركة إيجابيًا وصارَ لديها مصادرُ دعمٍ إيجابيّة. وفي عام ٢٠٠٦م، أعلَنَ بِل في فرانكفورت عن Xing.com، فحلَّقَ سَهمُ الشركةِ مثل الصاروخ، وصارَ العرضُ العلنيُّ الأوّليُّ للتكنولوجيا هو الأنجحَ في ألمانيا في عام ٢٠٠٦م. ومنذ ذلك الوقت، لا يَزال بِل يحصُلُ على شبكاتٍ أخرى يُضيفُها إلى أعماله، وقد وضعَ برنامجَه الشخصيّ في قمّة الريادة الاجتماعيّة والمعونات الخيريّة. مشروعُه الجديدُ هو: Neo.org، شبكةٌ اجتماعيّةٌ مُصمّمةٌ فقط لأن تجعَلَ العالَم مكانًا أفضل.

سألتُ بِل أن يخبرَني بالكيفيّة التي كان يفهمُ بها قيمةَ الشبكاتِ الاجتماعيّة. كيف تعمل؟ ما الذي يجعلُها مفيدةً؟ ما قيمتُها الجوهريّة؟

قال بِل وهو ينحَني على الطاولة الضيّقة:"ها هو الجواب. الترابط هو الفاعليّة".

أخرجتُ بطاقةً بحجم ١٢،٥×٧،٥سم من جيبي وكتبتُ عبارتَه. صار بِل معلّمي.

ماذا بعد؟

هانس وبيل، وكلُّ شخصٍ آخر على كوكبِ الأرض هم معلّمون محتمَلون- ونحن جميعًا طلّابُ الحياة.

لا يمكنك أن تحكمَ على المعلّمين العظماء من مظهرهم، أو لغتهم الإنكليزيّة، أو مهنتهم، أو ثقافتهم، أو المكان الذي ولدوا فيه، والمكان الذي يقطنونه الآن، أو طريقة ارتدائهم لملابسهم، أو مقدارَ ما يجنون من المال.

كلُّ ما عليك أن تفعلَه هو أن تظلَّ منفتِحًا على ما تسمعه وتكون مستعدًا للاستماع والتعلّم. قد تكون مع شخصٍ كنتَ قد استبعدتَه، وفجأةً يقولُ ذلك الشخصُ شيئًا ذكيًا حقًا- شيئًا يجعلُك تجلس منتصبًا كما لو أنّك قد ضُربتَ للتوّ بين عينَيك بواسطة "عصا الذكاء العجيبة". أو قد يخرجُ ذلك الشيء من فمك أنت ممّا يجعلُك تتساءل: "هل قلتُ أنا هذا

الشيء؟ أتساءل من أين خرج ذلك الكلام. أتساءل ما إذا كنتُ أستطيعُ أن أفعلَ هذا ثانيةً". لن تعرفَ إن كنت لا تُصغي.

عليك أن تكون يَقِظًا، ومتنبهًا، ومستعدًا أيضًا. احتفِظ ببطاقاتٍ ذات قياس ١٢.٥×٧.٥سم، وبقلمٍ في جيبك، كما فعل تيد ليفيت.

عليك أن تكونَ مستعدًا طوال حياتك- مستعدًا للتعلُّم والإصغاء، ومستعدًا أيضًا للتَّعليم.

إنَّ هذا سيَجعلُ حياتك في كلِّ يومٍ أكثر قيمة بالتَّأكيد، كما سيَجعلُ حياتك هادفةً وذاتَ معنًى أيضًا.

وإذا عشتَ طويلًا وتعلَّمت كثيرًا، فإنَّه قد يجعلُك ويجعلني ويجعلنا جميعًا أناسًا أفضل.

فكرةٌ أخيرة.

ليسَتِ القواعد اثنتين وخمسين قاعدةً عمليَّةً فقط. والقواعدُ الأكثرُ فائدةً ليسَتْ بالضَّرورة قواعدي، إنَّها لك ولي ولجميعنا.

إنَّنا نحتاجُ إلى هذه القواعد؛ لأنَّنا نعيشُ في أوقاتٍ غيرِ مسبوقة. الاقتصادُ يتغيَّر يوميًا، والأعمالُ تتبدَّلُ باستمرار، والشركاتُ القديمة تختفي بِوَمضة عَين، وشركاتٌ جديدةٌ تَبرُزُ على الفَور، والسياسيُّون يفاجِئوننا، كما أنَّ هناك أبطالًا جُددًا يبرزون كلَّ يوم.

التغييرُ هو نظامُ هذه الأيّام. يبدو أنَّ القواعدَ القديمةَ غيرُ قابلةٍ للتَّطبيق، وكثيرٌ منها لا ينجَح. وقواعدُ أخرى يبدو أنَّها لا تلائِمُ الأحوالَ الجديدةَ التي تواجِهُنا في عملنا وحياتنا.

سنَحتاجُ إلى قواعدَ عمليَّةٍ جديدة. ولأنَّ اللعبة تتغيَّرُ باستمرار، فإنَّه سيتحتَّمُ علينا أن نجدِّدَها باستمرار.

لا أحدَ يعرفُها كلَّها، فليس الأمرُ هكذا. نعرفُ جميعًا بعضَها، ونعمل كلُّنا بشكلٍ أفضل عندما نشارك ما نعرفه.

هل ترغبُ في مشاركةِ قاعدتِك رقم ٥٣؟

يمكنُك أن تشترك في المحادثة التي سنبدأها في موقع الكتاب على الإنترنت: www.rulesofthumbbook.com.

هل لديكم ردود فعل؟ ملاحظات؟ اقتراحات؟ لطفًا أرسلوها إلى البريد الإلكتروني: alan@rulesofthumbbook.com.

أخبرنا كيف تعلَّمتَها، وكيف استخدمتَها، وما تَعنيه بالنسبة إليك، وكيف تعتقد أنَّنا نستطيعُ أن نجعلَها تنجح.

إنَّ أفضلَ طريقةٍ لِخلق المستقبل الذي نريدُه هي أن نشارك ما نعرفُه بعضنا مع بعض. قد تكونُ لديك القاعدةُ العمليّةُ التي أحتاجُ لأن أسمعَها. عندما تشاركُ قاعدتك، فإنَّك قد تُلهِمُ الآخرين بمشاركة قواعدهم. وقد ينتهي بنا الأمر ولدينا مجموعةً جديدةً كاملةً من الحقائق لهذه الأوقات، رمزٌ يناسِبُ الطريقةَ التي نريدُ أن نعمَلَ ونعيش بموجبها، الآن وفي السنين القادمة.

هذه هي الطريقةُ الناجحة.

يمكنُك أن تفكّرَ فيها وكأنّها قاعدةٌ عامّةٌ عمليّة.

القاعدة رقم ٥٣

قواعد لمساعدتك على الطريق

القواعدُ الاثنتان والخمسون هي لك. يمكنك أن تقصّها وتحمِلَها معك في حال احتجْتَ إليها في رحلتك.

القاعدة رقم ١: عندما يصيرُ الوضعُ صعبًا، يستريحُ الأشدّاء.

القاعدة رقم ٢: تسعى كلُّ شركةٍ لأنْ تُختار. كي تفوز، أعطِ الناخبين ما يريدون.

القاعدة رقم ٣: اطرَحِ السؤالَ الأخيرَ أوَّلًا.

القاعدة رقم ٤: لا تنفِّذِ الحلول. امنَعْ حدوثَ المشكلات.

القاعدة رقم ٥: التغييرُ مُعادلةٌ حسابيّة.

القاعدة رقم ٦: إنْ أردتَ أن تكونَ رؤيتُك مختلفة، غيِّر نظرتَك إلى الأمور.

القاعدة رقم ٧: النظامُ هو الحلّ.

القاعدة رقم ٨: الواقعُ الجديد يتطلّبُ أصنافًا جديدة.

القاعدة رقم ٩: لا يحدثُ شيءٌ إلّا بعدَ دَفْعِ المال.

القاعدة رقم ١٠: السؤالُ الجيّد يتفوّقُ على الجواب الجيّد.

القاعدة رقم ١١:انتَقَلْنا من "إمّا هذا وإمّا ذاك" في الماضي، إلى "كلاهما معًا" في المستقبل.

القاعدة رقم ١٢: الفرقُ بين الأزمة والفرصة هو ما سبقَ أن عرفتَه عن الموقف.

القاعدة رقم ١٣: تعلّم أن تَقبَلَ "لا" كَسُؤال.

القاعدة رقم ١٤: لن تعرفَ ما لَم تذهَب.

القاعدة رقم ١٥: كلُّ مشروعٍ جديد يحتاج إلى أربعة أمور: تغيير، صِلات، مُحادثة، مجتمع.

القاعدة رقم ١٦: الحقائقُ هي حقائق؛ والقِصَص هي التي نتعلّمُ منها.

القاعدة رقم ١٧: يختارُ الرياديُّون متعةَ اكتشافِ الأشياء صِدفةً بدلًا من اختيار الكفاءة.

القاعدة رقم ١٨: إنَّ معرفةَ شيءٍ ما ليسَتْ كالقيام به.

القاعدة رقم ١٩: مذكّرةٌ إلى القادة: ركّزوا على نسبة الضجّة إلى الإشارة.

القاعدة رقم ٢٠: السرعة - الاستراتيجيّة.

القاعدة رقم ٢١: القادةُ العظماءُ يجيبون عن سؤال توم بيترز العظيم: "كيف أستحوذ على مَخَيِّلة العالَم؟".

القاعدة رقم ٢٢: تعلَّم أن ترى العالَمَ من خلال عيون زبائنك.

القاعدة رقم ٢٣: احتفظ بقائمتَين: ما الذي يوقِظُك في الصباح؟ ما الذي يُبقيك ساهرًا في الليل؟

القاعدة رقم ٢٤: إن أردتَ أن تغيِّرَ اللعبة، غيِّرْ اقتِصاديّاتِ أسلوبِ اللعبة.

القاعدة رقم ٢٥: إن أردتَ أن تُغيِّرَ اللعبة، غيِّرْ توقُّعات الزبائن.

القاعدة رقم ٢٦: الأشياءُ السهلةُ هي الأشياءُ الصعبة.

القاعدة رقم ٢٧: إذا أردتَ أن تكونَ مثل "غوغل" (Google)، تعلَّمْ قواعدَ "ميغان سميث" (Megan Smith) الثلاث.

القاعدة رقم ٢٣: التصميمُ الجيِّدُ هو عبارةٌ عن مخاطرة، والتصميمُ العظيمُ يفوز.

القاعدة رقم ٢٩: للكلماتِ أهمّيّتُها.

القاعدة رقم ٣٠: المصادرُ الأكثرُ احتمالًا للأفكار العظيمة هي في الأمكنة الأبعدِ احتمالًا.

القاعدة رقم ٣١: كلُّ شيءٍ يتواصَل.

القاعدة رقم ٣٢: المحتوى ليس المَلِك، السياقُ هو المَلِك.

القاعدة رقم ٣٣: كلُّ شيءٍ هو أداء.

القاعدة رقم ٣٤: البساطةُ هي عملةٌ جديدة.

القاعدة رقم ٣٥: مبدأ ريد أورباخ (Red Auerbach) حول الإدارة: الولاءُ شارعٌ ذو اتّجاهَين.

القاعدة رقم ٣٦: رسالةٌ إلى الرياديِّين: إدارةُ تدفُّقك العاطفيّ هي أهمُّ من إدارة تدفُّقك النقديّ.

القاعدة رقم ٣٧: ليس المالُ كلُّه سواء.

القاعدة رقم ٣٨: إنْ أردتَ أن تفكِّرَ تفكيرًا كبيرًا، ابدأ من شيءٍ صغير.

القاعدة رقم ٣٩: "اللَّهوُ الجِدّيُّ" ليس هو جَمعَ كلمتَين متناقضتَين لا تتآلفان؛ إنَّما هو الطريقةُ التي تربَحُ بموجبها.

القاعدة رقم ٤٠: تتعلَّقُ التكنولوجيا بتَغيير طريقة عملنا.

القاعدة رقم ٤١: إنْ أَردْتَ أن تكونَ قائدًا حقيقيًا، فلْتَكُنْ لديك نظرةٌ حقيقيّةٌ إلى القيادة.

القاعدة رقم ٤٢: بقاءُ الأصلح هو قضيّةُ الأعمال المتعلِّقة بالتنوّع.

القاعدة رقم ٤٣: لا تخلِط ما بين المؤهِّلات والموهبة.

القاعدة رقم ٤٤: عندما يتعلَّقُ الأمرُ بالأعمال، من المفيد أن تعرفَ في الواقع شيئًا عن شيءٍ ما.

القاعدة رقم ٤٥: الفشلُ ليس فشلًا. الفشلُ هو الفشلُ في المحاوَلة.

القاعدة رقم ٤٦: القادةُ الحازمون لا يُخفون مشاعرَهم.

القاعدة رقم ٤٧: مكانُ كلِّ شخصٍ هو في قلب خريطة العالَم الخاصّة به.

القاعدة رقم ٤٨: إنْ أردتَ أن تُحدِثَ التغيير، ابدأ من مشروعٍ مُبدِع.

القاعدة رقم ٤٩: إنْ أردتَ أن تنموَ وأنتَ قائد، فعليك أن تنزعَ سلاحَ حُرّاس حدودك.

القاعدة رقم ٥٠: في طريقِ الصعود، حذارِ من مَواطن قوّتك؛ فإنّها ستكون نقاطَ ضعفِك في طريق الهبوط.

القاعدة رقم ٥١: أدِّ عملك بكلِّ جِدِّيّة، لكنْ لا تعامل نفسك بالطريقة ذاتها.

القاعدة رقم ٥٢: ابقَ يَقِظًا! هناك معلِّمون في كلِّ مكان.